

La diversificació industrial de l'Anoia: l'exemple de *Hispano Mecano Eléctrica (HIMEL)* (1925-1986)*

Miquel Gutiérrez-Poch

Centre d'Estudis Antoni de Capmany
Departament d'Història Econòmica,
Institucions, Política i Economia Mundial
Universitat de Barcelona

Al meu pare, també protagonista de la història que
s'explica en les següents pàgines.

**La diversificación industrial de la
comarca del Anoia: El ejemplo de
Hispano Mecano Eléctrica (HIMEL)
(1925-1986)**

RESUMEN

La industria catalana y la española vivieron un intenso proceso de diversificación durante la segunda mitad del siglo xx. La comarca catalana de Anoia, con una sólida tradición en el sector textil, en el papelero

**The industrial diversification of
the catalan region of the Anoia: the
example of *Hispano Mecano Eléctrica*
(1925-1986)**

ABSTRACT

Catalan and Spanish industries went through a strong diversification process during the second half of the 20th century. In the Catalan region of Anoia, which already had a solid tradition in textile, paper

* Aquest article forma del projecte de recerca HAR2015-64769-P, «Crisis industrial y recuperación productiva en la Historia de España, 1680-2018». Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO) i Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), dirigit per Jordi Catalan. La consulta de la major part de les fonts utilitzades es va fer al llarg d'un projecte d'investigació el 2008 i les fonts d'empresa no estaven ni catalogades ni inventariades. La seva utilització en el llibre *HIMEL (Hispano Mecano Eléctrica SAU) 1958-2008* es va fer sense aparell crític. Atesa la impossibilitat de tornar a consultar les fonts, s'ha optat per deixar l'aparell crític reduït a la mínima expressió, incorporant la referència únicament quan ha estat possible.

y en el de los curtidos, vio cómo se desarrollaba un tejido industrial donde el sector metalúrgico tuvo creciente protagonismo. La empresa *Hispano Mecano Eléctrica*, nacida en Barcelona como un pequeño taller de fabricación de radios, inició en la postguerra, ya en Capellades, una especialización en la fabricación de envolventes eléctricos metálicos (cajas y armarios para instalaciones eléctricas). Su desarrollo fue paralelo al dinamismo de la economía española. A inicios de la década de 1980 compró una fábrica para fabricar envolventes aislantes, fabricados en poliéster. En esa época era claro el liderazgo en el mercado español y una notable presencia en el internacional. Prueba de su compromiso con el cambio técnico fue la puesta en marcha de una línea automatizada. HIMEL, hasta entonces, una empresa estrictamente familiar, necesitaba de un elevado nivel de inversión para mantenerse competitiva. La solución fue su adquisición por *Merlin Gerin*, grupo multinacional francés especializado en material eléctrico, parte actualmente de *Schneider Electric*.

PALABRAS CLAVE: Comarca del Anoia; material eléctrico; industria metalúrgica; envolvente eléctrica; empresa familiar.

and tanning industries, a metallurgical industry network also began to branch out. The firm *Hispano Mecano Eléctrica*, which was born in Barcelona as a small radio manufacturing workshop, moved to Capellades and started specialising in metallic enclosures (boxes for electrical systems) during the Spanish post-war period. Its development was simultaneous to the growth of the Spanish economy. The firm bought a factory where polyester insulating enclosures would be made. In the 80s, its leadership in the Spanish market was clear, and it was also important in the international one. It was engaged with technological change, as the setting up of an automated production line shows. *HIMEL*, which had been a family firm until then, needed a high level of investment to keep being competitive and it was purchased by Merlin Gerin, a French multinational company specialized on electrical supplies, which is nowadays part of *Schneider Electric*.

KEYWORDS: region of Anoia; electrical equipment; metal industry; electrical enclosures; family firm.

INTRODUCCIÓ: LA DIVERSIFICACIÓ INDUSTRIAL DE L'ANOIA

La indústria espanyola va viure un intens canvi a partir dels anys 1950, on destaca «el crecimiento acelerado de las ramas industriales asociadas a la Segunda Revolución industrial», procés referit especialment a aquelles relacionades amb l'energia (electricitat i petroli), construccions mecàniques (maquinària i equip de transport) i química.¹ De fet, el sector metalme-

1. J. CATALAN: «La ruptura de la postguerra y la industrialización, 1938-1975», a J. NADAL (dir.), *Atlas de la Industrialización Española, 1750-2000*, Barcelona, Fundación BBVA-Crítica, 2003, p. 237.

cànic va actuar com a motor de la industrialització espanyola a la postguerra, i es va consolidar com el primer, tant en termes de valor afegit, com d'ocupació. Aquests canvis foren evidents en el cas català. L'estructura industrial catalana va viure una intensa diversificació durant la segona meitat del segle XX, tot i que el procés ja va començar a apuntar-se prèviament a l'esclat de la Primera Guerra Mundial. La diversificació es va consolidar durant els vint anys posteriors a mitjan dècada de 1950. Serveixi com a indicador que el tèxtil, el cuir i el calçat el 1955 suposaven el 47,39 % del valor afegit brut industrial, tot i que caigué al 19,76 % el 1975.² La torna fou la dels productes metàl·lics i maquinària, que va passar en aquests anys de l'11,16 % al 23,72 %. La comarca de l'Anoia i Capellades, un dels seus pulmons industrials, responen a aquest patró.

La creació d'*HIMEL (Hispano Mecano Eléctrica)*, una empresa dedicada a la fabricació d'envolupants metàl·liques per a instal·lació elèctrica, forma part d'aquest procés. La seva aparició a Capellades no fou casual. Aquesta vila de l'Anoia comptava, la dècada de 1950, amb una arrelada tradició industrial. Prenent com a base el passat llaner medieval, a partir dels segles XVII i XVIII es va desenvolupar la manufactura paperera,³ procés acompanyat de la continuïtat de la fabricació dels teixits de llana i, des del final del segle XVIII, de cotó.⁴ Aquesta base productiva va continuar, amb un sòlid teixit empresarial, durant tot el segle XIX, malgrat la seva pèrdua de pes relatiu en el conjunt de Catalunya a partir de mitjan segle. La densitat industrial ressenyada va generar l'aparició d'una sèrie de serveis auxiliars (com tallers mecànics) que foren l'origen d'una diversificació de l'estructura productiva, consolidada en la segona meitat del segle XX exemplificada per tallers mecànics, arts gràfiques, etc. A això s'hi venien a sumar diferents serveis comercials (magatzems de productes químics, etc.), financers, de transport, etc.

Similar trajectòria es pot traçar pel que fa a l'estructura industrial del

2. J. CATALAN, «Reculada i clímax de la industrialització, 1936-1975» en J. NADAL, JOSEP M. BENAUL, C. SUDRIÀ (dirs.), *Atles de la Industrialització de Catalunya, 1750-2010*, Barcelona, Ediciones Vicens-Vives S.A., 2012, p. 185 (les dades procedeixen de l'annex estadístic contingut en un CD-rom).
3. Una aproximació detallada pot veure's a M. GUTIÉRREZ-POCH, *Full a full. La indústria paperera de l'Anoia (1700-1998): continuïtat i modernitat*, Barcelona, Publicacions de l'Abadia de Montserrat (Abat Oliba, 220), 1999. M. GUTIÉRREZ-POCH, «Redes en la génesis y desarrollo de un distrito papelero catalán: el caso de Capellades (siglo XIX)», *Investigaciones de Historia Económica*, 10, 2008, p. 69-96.
4. Sobre el tèxtil a Capellades M. GUTIÉRREZ-POCH: «El perill de l'oblit: la indústria tèxtil a Capellades (1800-1913)», *Miscellanea Aqualatensis*, 11, 2004, p. 141-167.

conjunt de la comarca.⁵ També en aquest cas, la diversificació tingué dues principals manifestacions: la metal·lúrgia i les arts gràfiques. Encara al final de la dècada de 1970 els sectors industrials tradicionals comptaven amb una forta presència a l'Anoia. D'acord amb el Cens Industrial de 1978, el tèxtil suposava encara el 57,2% de l'ocupació industrial, i el sector de la pell, el 7,1%. De tota manera, ja el sector del metall i de material elèctric era el 15% (11,6% maquinària, 0,5% vehicles, i 2,9% el material elèctric), mentre que la suma de paper i arts gràfiques suposava el 9,6%. Era l'època en què les empreses tèxtils eren l'eix del teixit industrial de la comarca.⁶ En aquest marc es va iniciar un declivi del tèxtil, compost bàsicament per fàbriques de gènere de punt, que es va perllongar fins al començament del segle XXI. La comparació de les dades d'ocupació de 1977 i 1983 ho evidencia. Ja llavors començaven a mostrar vigor les empreses metal·lúrgiques i mecàniques. De fet, *HIMEL* tenia 360 treballadors el 1977; la pierenca *Furas S.A.*, 150; *Codina*, 181; *Seveco S.A.*, 164; *Fundiciones de Ódena*, 113; *Talleres F. Verdés*, 177; *Tecnocerámica*, 107; *Manipulados Metálicos S.A.*; (*Motek*), 140; i *Tomold*, 94.⁷ A diferència de les empreses tèxtils, aquestes van incrementar o mantenir el seu nivell d'ocupació. A aquest patró s'escapen les empreses del grup Verdés, castigades per la crisi atesa la seva especialització en la confecció de projectes, maquinària i instal·lacions per fabricar ceràmica, sector molt sensible a la dinàmica negativa de l'economia en aquella època.

Just en aquella època, les empreses dedicades a les arts gràfiques començaven a evidenciar un dinamisme clar. Cal destacar el creixement de les empreses dedicades al *packaging*, especialment des del final de la dècada de 1960 i començament de la de 1970. Les principals empreses implicades són *Embalajes Vallter*, *Ferrer Germans*, *Gràfiques Lamolla*, *Grafopack*, *Graphic Packaging* (antiga *Jorba S.A.*), *Igeasa*, *Innovapack*, *Leca Graphics* (antiga *Gràfiques Argent*), *Unigraf Anoia* i *Rovelloso Gráfica S.L.* Al nucli estructurat al voltant d'Igualada i Ódena, cal sumar-hi altres empreses, com la capelladina *Iberpack S.A.* Al marge del *packaging*, la impressió de llibres

5. J. M. TORRAS I RIBÉ: «Trajectòria d'un procés d'industrialització frustrat. Contribució a l'estudi de la relació entre infraestructura i transformacions industrials», *Miscellanea Aqualatensia*, 2, 1974, p. 151-197.

6. Els principals exemples eren *Industrias Valls SA (Punto Blanco)* (793 treballadors el 1977), *Vda. de J. Biosca Riera SA (Escorpión)* (644 treballadors), *Ignacio Carner SA (Morgat)* (452 treballadors), *Industrias Salinas Sabat SA (Ocean, Jantzen)* (393 treballadors), *Fabrimalla SA (Jim, Miss)* (776 treballadors), *Vives Vidal SA (Warner's)* (357 treballadors), *Guasch Hnos* (302) (J. SOLÉ VILANOVA: *Visió econòmica de l'Anoia. Dinàmica industrial pròpia i estabilitat agrària*, Caixa d'Estalvis de Catalunya, 1984, Barcelona, p. 166).

7. J. SOLÉ VILANOVA: *Visió econòmica de l'Anoia...*, p. 171.

té com a representant principal *Romanyà-Valls* de Capellades, proveïdora de les principals editorials.

El pes relatiu d'aquests nous sectors és essencial a l'economia de l'Anoia en el present. El 2017, per exemple, la fabricació de productes metàl·lics és el segon amb major nombre de llocs de treball assalariat, amb 1.135, únicament després del sector paperer, amb 1.226. A més, a aquest se n'hi haurien de sumar 554 de fabricació de maquinària i 467 de metal·lúrgia: fabricació de productes bàsics. El tèxtil en seria el tercer, amb 697, i el cuir, el quart, amb 584. Les arts gràfics ocupen el vuitè lloc amb 482 treballadors.⁸ També la fabricació de productes metàl·lics és la que proporciona major nombre d'empreses, amb 84 (enfront les 31 del sector paperer o de les 65 del tèxtil).

L'aparició d'aquest diversificat teixit empresarial dedicat a la metal·lúrgia o a les arts gràfiques, entre altres, no es pot desvincular de l'estructura industrial prèvia. Seria un exemple de diversificació connexa. Moltes de les empreses metal·lúrgiques van aparèixer com a proveïdores dels sectors tradicionals (tèxtil, paper i adob de pells). Per exemple, la capelladina *Codina*, especialitzada en teles metàl·liques d'ús industrial, té l'origen en un petit taller que elaborava aquest producte per als molins paperers de la zona. *Talleres F. Verdés* es va fundar a Igualada el 1908 per proveir de maquinària les adoberies, etc. Situacions similars es poden trobar al sector de les arts gràfiques, del *packaging* en concret, en el qual les empreses igualadines elaboraven caixes per als fabricants de gènere de punt de la ciutat.⁹ En ocasions, la simple capacitat empresarial es podria traslladar d'un sector a un altre. Un exemple d'això és l'entrada, el 1976, de la família Valls, propietaris de *Punto Blanco*, a *Gráficas Florensa*, que es va transformar el 1977 en *Grafopack S.A.* Els Valls són en l'actualitat propietaris del 100 %.

Cal entendre l'aparició i el desenvolupament d'*HIMEL* en aquest context. Aquesta empresa va passar de ser un taller amb poc més d'una desena d'empleats a un projecte que supera els sis-cents, i esdevé un dels referents europeus en la fabricació d'envolupants elèctriques. En aquest article es tractarà de la seva història des de la seva fundació com a *Hispano Radio* a la

8. OBSERVATORI SOCIOECONÒMIC DE L'ANOIA, *Informe econòmic anual, 2017. L'Anoia*, Igualada, Ajuntament d'Igualada – Servei de Dinamització Econòmica, 2018.

9. Exemple d'això foren les caixes de *Jorba S.A.* per *Fabrimalla* per comercialitzar els seus productes amb marca *JIM* i *Miss*. L'empresa *Jorba* la va comprar l'any 1991 *Riwerwood International* i després aquesta fou absorbida per la nord-americana *Graphic Packaging*. També les cobertes dels llibrets de paper de fumar de la marca *Smoking*, fabricada per l'empresa nascuda a Capellades *Miquel y Costas & Miquel*, han estat elaborades per diferents empreses anoienques.

seva adquisició per *Merlin Gerin*, un grup internacional francès (ara part de *Schneider Electric*). L'anàlisi es realitzarà en cinc apartats. En el primer es tractarà l'envolupant elèctrica i les seves característiques. El segon se centrarà en l'origen de l'empresa com a *Hispano Radio* fins a la construcció d'una moderna fàbrica el 1964, passant per la seva reformulació com *Hispano Mecano Eléctrica*. El tercer es dedica a la intensa modernització que visqué entre 1964 i 1982. El quart té com a eix el període de 1982 a 1986. El darrer tracta de la seva compra per la multinacional *Merlin Gerin*.

QUÈ ÉS UNA ENVOLUPANT ELÈCTRICA?

La fabricació d'envolupants metàl·liques per a instal·lacions elèctriques va esdevenir ben aviat l'activitat central d'*HIMEL* en la seva fàbrica de Capellades. Segons el *Vocabulario Electrotécnico Internacional*, envolupant és «el elemento que proporciona la protección del material contra las influencias externas y en cualquier dirección, la protección contra los contactos directos». ¹⁰ Per tant, com a envolupant elèctrica es coneixeria l'element que assegura la protecció dels materials elèctrics (interruptors, diferencials, borns, connexions, etc.) i també electrònics contra influències externes (pols, aigua, vent, etc.). Aquest concepte és relativament nou, ja que les instal·lacions elèctriques, en els seus primers estadis, no comptaven amb mecanismes de protecció dels punts de connexió, o eren molt rudimentaris.

Hi ha dos tipus d'envolupants elèctriques segons la matèria primera utilitzada: les metàl·liques i les aïllants (fabricades bàsicament amb matèries plàstiques). Ambdós difereixen en la seva fabricació. En el primer cas, dominen elements de manipulació mecànica de la xapa metàl·lica, en general fabricada amb acer laminat en fred (de gruixos oscil·lants d'entre 0,8 i 4 mm). També se n'han desenvolupat variants basades en la utilització d'altres metalls (acer inoxidable o galvanitzades i en alumini). En el segon, la base del procés consisteix en la manipulació tèrmica de la matèria plàstica. Les primeres serien les indicades per a recintes interiors. Les envolupants de polièster serien les apropiades per a l'exterior i per a llargues exposicions al sol, a la pluja, etc. A la fàbrica de Capellades es fabriquen les primeres amb acer laminat en fred.

10. *Vocabulari Electrotècnic Internacional*.

L'ORIGEN: D'HISPANO RADIO A HISPANO MECANO ELÉCTRICA S.L.

L'ESPANYA DE LA POSTGUERRA: DE L'AUTARQUIA AL DESENVOLUPAMENT

El naixement d'*Hispano Radio*, el precedent d'*Hispano Mecano Eléctrica* i dels seus primers anys de vida, es va produir en una conjuntura econòmica que va dificultar la maduració del projecte empresarial. Creada el 1925, va haver d'afrontar, en primer lloc, els efectes de la depressió econòmica de la dècada de 1930, que començaven a afectar l'economia espanyola. El 1933, en concret, segons les darreres estimacions, el PIB per càpita es situava en els nivells més baixos des de mitjan dècada de 1920. La recuperació viscuda els anys 1934 i 1935 es va veure avortada per l'esclat de la Guerra Civil, que causà un retrocés en l'economia espanyola. De fet, els nivells de la renda per càpita del final de la dècada de 1920 o començament de la de 1930 no es van superar fins al 1952. De tota manera, s'hi poden distingir dues etapes: la dècada de 1940 i la de 1950. En la primera, la situació de l'economia espanyola estava a prop del col·lapse. En la segona, la millora va ser notòria, encara que al final va caldre un ajust brusc amb el Pla d'Estabilització de 1959, que va assentar les bases que van permetre el desenvolupament de la dècada de 1960.

La indústria espanyola va ser l'autèntica víctima de la política econòmica del primer franquisme, caracteritzada per principis autàrquics. Els industrials s'enfrontaven a un sever marc de regulació, al desproveïment de matèries primeres i als problemes energètics. El subministrament d'*inputs* es veia afectat per les restriccions a les importacions i per la intervenció de l'Estat en preus i contingents. Els problemes energètics es basaven en una política de tarifes elèctriques regulades. A això s'hi va afegir l'aposta per aquesta energia atesa la manca de petroli i de carbó. La resposta va ser l'augment del consum elèctric, encara que sense increments apreciables en la producció, la qual cosa va generar un col·lapse que va conduir a restriccions pel que fa al consum a partir de 1944. En aquest context, la caiguda de la productivitat va caracteritzar la trajectòria del sector secundari. La burocràcia franquista també multiplicava les traves per a la renovació de la maquinària. Les empreses havien de diversificar-se sense arribar a aconseguir una producció remunerativa. Era la resposta a un mercat amb múltiples disfuncions. A partir de la dècada de 1950 es va iniciar una modesta millora i un increment del producte industrial (al voltant del 8% entre 1950 i 1958), malgrat que certs problemes estructurals van continuar vigents. Justament en tot allò relacionat amb *Hispano Radio*, dos dels sectors més dinàmics van ser el del metall i el de l'energia.

La progressiva desaparició dels preus taxats i de les quotes va contribuir a la millora. Això va facilitar, d'una banda, una assignació més eficient dels recursos i, d'una altra, l'aflorament de producció que es nodria del mercat negre i hi circulava. Així mateix, l'eliminació de les restriccions de consum d'electricitat a partir de 1954 també va resultar decisiva. En paral·lel, es començava a produir un procés de reglamentació i normalització de les instal·lacions elèctriques. Una mostra en va ser l'aprovació, el 3 de juny de 1955, del «Reglamento Electrotécnico para Baja Tensión». Una conseqüència de tot això fou l'augment de la producció d'electricitat, que, entre 1950 i 1960, es va multiplicar gairebé per tres. A més, cal afegir-hi una certa relaxació en les importacions que va facilitar l'entrada de matèries primeres i de maquinària. Sobre aquesta base es va assentar el creixement del sector secundari durant la dècada de 1960. Era l'Espanya dels plans de desenvolupament.

HISPANO RADIO: UNA PIONERA EN LA FABRICACIÓ DE RECEPTORS DE RÀDIO

Hispano Radio S.A. va donar les primeres passes com a distribuïdor de receptors de ràdio dels principals fabricants anglesos i de material per l'automuntatge de l'esmentat aparell. Les notícies més antigues que es tenen de la seva activitat daten del final de 1924. Inicialment, els «aparatos ingleses» *Hispano Radio* es distribuïen en establiments com *Casa Ferg* (més tard, *General Radiophones*).¹¹ En algun cas es referien als aparells como T.S.F. (acrònim de radiotelefonía). La societat *Hispano Radio S.A.*, amb una capital social de 100.000 pessetes, no es va constituir fins al 20 de març de 1925. El seu objecte social era «Importación, fabricación y compra-venta al por mayor y menor de aparatos de lícito comercio».¹² El 2 d'abril ja publicaven un anunci a *La Vanguardia*,¹³ fet que es va repetir durant algunes setmanes. En aquella època tenia la seu social a Ronda de Sant Pere, 68 (ja entrada la dècada de 1930, al núm. 16). Cal recordar que *Radio Barcelona*, l'emissora pionera a Espanya, va començar a emetre en proves el 10 d'octubre de 1924 (amb inauguració oficial el posterior 14 de novembre). Al juny de 1925 es

11. Aquest establiment comercialitzava en exclusiva les màquines d'escriure *Yost* (*La Veu de Catalunya*, 1-I-1925, p. 1).

12. *Comercio y Navegación*, juliol 1926, p. 49.

13. *La Vanguardia*, 5-IV-1925, p. 3.

va posar en marxa la segona, *Radio Catalana*.¹⁴ *Hispano Radio* va deixar d'aparèixer als *Anuarios Financieros* que llistaven les societats anònimes al començament de la dècada de 1930. Aquest fet podria indicar alguna reformulació en la seva organització societària o en la seva propietat. De fet, el 30 de setembre de 1930 es va constituir *Talleres Hispano Radio*, amb un capital de 25.000 pessetes i amb l'objecte social de «Construcción y venta al por mayor de aparatos de radio y artículos similares».¹⁵ El seu fundador fou Joan Sancho Bordas. De tota manera, segons l'acta de «Comprobación y autorización de puesta en marcha» del 13 de novembre de 1956, el seu any de creació fou el 1933. No és casualitat que un dels seus primers models comercialitzats va ser el «1933». La data és molt més imprecisa en la segona acta d'*HIMEL S.L.*, de 31 de març de 1959, on es fa referència a «antes de 1936». Segons, la mateixa font, el seu objecte social era el «montaje de aparatos y accesorios para radio-telefonía».

Hispano-Radio va ser un dels múltiples tallers que es van desenvolupar com a conseqüència de l'incipient sector radiofònic. Joan Sancho disposava de locals comercials a Barcelona per vendre els seus productes, encara que només ho feia a majoristes¹⁶ i a una xarxa de distribuïdors o agents oficials present a bona part de Catalunya. Exemples se'n trobaven en els principals comerços del ram de la radiofonia de la capital catalana, a Vic, Terrassa, Vilanova i la Geltrú, Valls, etc. En la premsa de l'època s'anunciava com a «Manufactura Nacional de Ràdio» o «que produeix l'aparell de producció nacional tècnicament insuperable». També es feia referència a la conjuntura econòmica «En temps d'atur forçós; en temps de crisi econòmica; en competència amb l'estranger. Hispano Radio». El mercat tot just estava naixent i es trobava molt fragmentat entre desenes de fabricants estrangers (*Telefunken, Philips, Ericsson, His Master's Voice*, etc.) i espanyols (*Castilla, Invicta, Musivox, Rubí, Saturno, Vica*, etc.). La fabricació espanyola era pràcticament artesanal, es fonamentava en el model de botiga-taller. *Hispano Radio* va començar a superar aquest marc, i va contribuir així a la democratització del consum de ràdio. *Hispano Radio* es movia en el segment de mercats mitjans i baixos, com es deriva d'un anunci al programa

14. I. CAMPI: «Les indústries de la ràdio i els electrodomèstics abans de la guerra civil 1929-1936» en Anna Calvera (coord.), *La formació del sistema disseny Barcelona (1914-2014), un camí de modernitat. Assaigs d'història local*, Barcelona, Grup Gracmon-Edicions de la Universitat de Barcelona, 2014, p. 157-186.

15. *Comercio y Navegación*, gener 1931, p. 41.

16. A mitja la dècada de 1930, comptava amb locals comercial a Passeig de Gràcia 116 i carrer Corts 318 (J. JULIÀ ENRICH: *Radio. Historia y Técnica*, Barcelona, Marcombo. Boxaireu Editors, 1993, fig. 1.101).

de la festa major de Vic de 1934 en què es deia: «Receptor a l'abast de tot-hom pel seu consum i preu». Un dels seus distribuïdors amplià la informació el 1933, afirmant, tot referint-se a l'abans esmentat model 1933: «L'alar-dó de tècnica i bon gust que reuneix aquest receptor, oferint-se a un preu tan raonable, sols es pot executar amb elements de fabricació en gran sèrie amb què compta aquesta manufactura».¹⁷ Alguns dels distribuïdors, per afavorir les vendes, facilitaven la compra a terminis. El missatge comercial reforçava la condició de producte de proximitat. Així, els anuncis a la premsa local comentaven: «Si teniu de comprar aparell de Ràdio, un Hispano Ràdio acomplirà vostre desig per ésser fabricat a Barcelona i estar totalment garantit pel seu fabricant Joan Sancho».¹⁸ Un indicador de l'èxit comercial que tingué, a falta d'un altre millor, és la presència, en un nombre apreciable, dels seus aparells en les principals col·leccions espanyoles de ràdios.¹⁹ Joan Sancho va registrar diferents patents relatives a la ràdio amb anterioritat a la guerra civil.²⁰ El fundador del taller que va donar lloc a *HIMEL* ja constava, el 1935, com a membre de la *Asociación Nacional de Constructores de Radio y Anexos*, fundada per lluitar contra la importació d'aparells estrangers. En aquells moments, el 1935 en concret, s'estima una producció anual a Espanya de 15.000 receptors de ràdio.²¹

Es desconeixen les raons de la tria i/o la vinculació de Joan Sancho amb Capellades. La primera ubicació del taller d'*Hispano Radio* a l'esmentada vila de l'Anoia va ser una antiga fàbrica tèxtil: la «Fàbrica Nova». La posada en marxa d'aquest taller data dels mesos inicials de 1936.²² Aquesta fàbrica, construïda al final del segle XIX, es trobava a l'extraradi del que era aleshores nucli urbà de Capellades. La vida productiva d'aquesta fàbrica de

17. *Lluita*, 3-VI-1936, p. 4.

18. *Treball* (Valls), 2-XI-1935, p. 3.

19. Exemple d'aquesta circumstància la podem trobar a la col·lecció de Joan Julià Enrich on apareixen vuit models de receptors de *Hispano Radio* (J. JULIÀ ENRICH: *Rádios españolas. Valoración de los aparatos*, Barcelona, Marcombo. Boxaireu Editors, 1999, p. 16 i p. 23).

20. OEPM (Patentes): «Un procedimiento de construcción de órganos sustentadores en los aparatos de radiotelefonía», Exp. 125.119, 10-XII-1931; «Un procedimiento de construcción de tapas para chasis de radiotelefonía» Exp. 125.120, 10-XII-1931; «Un procedimiento de construcción de tapas para chasis de radiotelefonía», Exp. 125.120, 10-XII-1931; «Un nuevo sistema generador de corriente eléctrica para la alimentación de los aparatos receptores de radio», Exp. 140.227, 30-X-1935.

21. J. CATALAN: «La ruptura de la postguerra y la industrialización ...», p. 284 (les dades procedeixen de l'annex estadístic contingut en un CD-rom).

22. *El Diari d'Igualada* de 27 de maig de 1936 afirmava que «S'acaba d'arranjar la fàbrica coneguda amb el nom de 'Fàbrica Nova' per construir-hi aparells de ràdio de la casa Hispano Ràdio» (*El Diari d'Igualada*, VI, n. 1.462, 27-V-1936, p. 2).

teixits de cotó, propietat de la família Canals, va finalitzar a la segona meitat de la dècada de 1920. D'aquesta etapa inicial d'*Hispano Radio* a Capellades se'n sap ben poc, encara que tot sembla apuntar que la guerra civil va ocasionar el seu tancament temporal.

EL COMENÇAMENT DE LA REORIENTACIÓ PRODUCTIVA: ADÉU A LES RÀDIOS

Hispano Radio va reorientar la seva dedicació de producció de ràdios a la de material elèctric per encàrrec a partir del començament de la dècada de 1940.²³ L'empresa creada per Joan Sancho va realitzar aquest viratge productiu «durante los años siguientes a 1941», segons consta en una de les primeres actes d'*Hispano Mecano Eléctrica S.L.* De tota manera, en un contracte de treball de 1946 encara es deia que l'empresa es dedicava a «accesorios y aparatos musicales». De fet, Joan Sancho va registrar algunes patents relacionades amb el món de la ràdio al començament de la dècada de 1940, en les quals consta Barcelona com a lloc de residència.²⁴ Per contra, va sol·licitar, el juliol de 1948, l'autorització administrativa per ampliar el seu taller de Capellades. L'objectiu era la «Construcción mecánica de chasis y tapas traseras en la propia industria de accesorios de radiotelefonía». Per tant, Sancho ja reconeixia que la seva indústria se centrava en això. La petició preveia una producció de 3.000 xassís i 25.000 tapes anuals.²⁵ El canvi, probablement, va venir motivat pels problemes d'aprovisionament de components i pel protagonisme creixent de tallers amb major capacitat. El naixent sector de la fabricació de ràdios va veure interromput el seu dinamisme primer per la Guerra Civil i, més tard, per la caiguda de la renda dels primers anys del franquisme. La trajectòria posterior a la guerra de la indústria radiofònica no va ser fàcil. L'eclosió a escala espanyola es va esdevenir a partir de la segona meitat de la dècada de 1940. D'aquesta manera es va passar d'una producció anual de 40.000 receptors, el 1941, fins a 50.000, el 1944, s'elevà a 137.000 el 1946, a 205.000 el 1948 i a 311.000 el 1958.²⁶ La *Hispano* va poder aprofitar aquesta darrera empenta únicament de manera

23. Mostra d'aquest canvi és l'absència de models seus en les principals col·leccions de ràdios. No s'esmenta per exemple cap a J. JULIÀ ENRICH: *Rádios españolas...*
24. OEPM (Patentes): «Mejoras en la fabricación de conmutadores para aparatos de radio», Exp. 150.312, 14-VIII-1940; «Dispositivo para la sintonización de una o más ondas y de una o más estaciones en los aparatos de radiotelefonía», Exp. 156.144, 6-II-1942.
25. *BOE*, núm 223, 10-VIII-1946, p. 1.837.
26. J. CATALAN: «La ruptura de la postguerra y la industrialización ...», p. 284 (les dades procedeixen de l'annex estadístic contingut en un CD-rom).

parcial, ja que, com s'ha vist, la fabricació completa de ràdios va anar deixant lloc a l'elaboració de components i a la de material elèctric. De l'antiga dedicació al començament de la dècada de 1960, únicament en quedava l'encuny dels cartrons de la part posterior de la ràdio («una perforadora de prespan y cartón»). En definitiva, *Hispano Radio* sembla que havia abandonat la producció d'aparells de ràdio amb marca pròpia, o que l'havia reduït a mínims, per tal de treballar com a subsidiària de components dels principals productors i/o decantar-se cada cop més pel material elèctric (entre el qual, els armaris o caixes). Es podria apuntar la hipòtesi que el *know-how* necessari per a treballs metal·lúrgics procedia dels coneixements acumulats en la fabricació d'«órganos sustentadores en los aparatos de radiotelefonía», construïts en xapa i on es posaven els diferents elements de la ràdio (làmpades, etc.). Aquestes bases metàl·liques havien de ser plegades, perforades, etc.

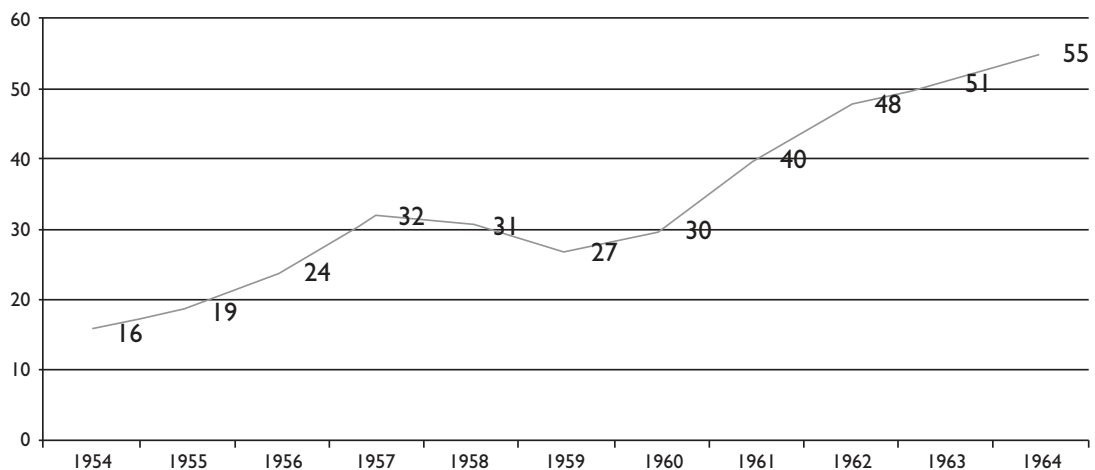
Hispano Radio era gestionada al començament de la dècada de 1950 pels fills del fundador: Joan i Jacint Sancho Civit. El taller de Capellades passà a dedicar-se «a servir de accesoria a otras industrias, principalmente electro-mecánicas, a las que viene suministrando diversos accesorios de manera que por si no constituye ningún aparato que pueda ofrecerse al mercado como tal». No obstant això, en una declaració destinada al Ministeri d'Indústria del 1956 encara constava que els «Accesorios y aparatos para radiotelefonía y electricidad» eren la seva activitat principal. Entre els seus principals clients hi havia *Agut* de Terrassa i *Servicios Eléctricos S.A.* de Barcelona. Per als primers, una de les empreses de material elèctric més destacades de Catalunya, es construïen caixes i armaris. Per als segons, fabricaven les caixes i borns i diferents tipus d'interruptors. Així mateix, van començar a fabricar amb marca pròpia pantalles de fluorescents. El petit taller va iniciar un període de certa bonança.

La *Hispano* participava dels problemes en el subministrament de matèries primeres del primer franquisme. Un dels més importants era l'aprovisionament de la xapa necessària. Un recurs habitual era reutilitzar, un cop transformats, els bidons de combustible facilitats pels transportistes i pels magatzems de material usat. La xapa nova no era gaire bona i era freqüent que s'esfullés quan es manipulava i que dificultés així la soldadura. El subministrament, a més, estava regulat i taxat; per tant, el recurs al mercat negre era habitual.²⁷

27. El preu taxat del productes laminats era de 2,41 ptes/kgr. front les 7 del mercat negre (J. CATALAN, *Fábrica y franquismo, 1939-1958. El modelo español de desarrollo en el marco de las economías del Sur de Europa*, Tesi doctoral dirigida per Jordi Nadal i Oller, Departamento de Economía y de Historia Económica, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona, p. 1.155).

Segons els fulls de cotització a la Seguretat Social, des de setembre de 1954 fins a mitjan 1955, la plantilla va oscil·lar entre 15 i 17 empleats. Al final de 1955 ja eren 19 els operaris; 24 al desembre de 1956; 32 el 1957; i 31 el 1958 (vegeu gràfic 1 i quadre 1).

Gràfic 1. Evolució de la plantilla d'Hispano Mecano Eléctrica, S. L. (1954-1964) (a 31 de desembre)



Quadre 1. Estructura per categories professionals d'Hispano Mecano Eléctrica SL a 31 de desembre de 1958

Categoria professional	Número	%
Encarregat	1	3,2
Especialistes	3	9,7
Oficials 1a	3	9,7
Oficials 2a	4	12,9
Oficials 3a	1	3,2
Aprenent 4a A	2	6,5
Aprenent 3a A	4	12,9
Aprenent 2a A	2	6,5
Peons	10	32,3
Auxiliars	1	3,2
Total	31	

Font: AHC, Recursos Humans, Fulls de la cotització a la Seguretat Social, 31-XII-1958.

L'espai ocupat per *Hispano Radio* al seu començament es va fer petit. Això va causar el trasllat a una nova ubicació a la mateixa vila de Capellades: l'antic pintador de paper de «Cal Romañá», utilitzat al començament del segle xx per *Miquel y Costas & Miquel* per donar un aprest aromàtic al seu paper de fumar. El trasllat es va fer el 1953. Les noves instal·lacions es van anar ocupant gradualment fins a estar presents als tres pisos de l'edifici, abastant un total de 1.200 m². La disponibilitat d'espai va permetre elevar el ritme de treball en resposta a l'increment de la demanda.

El creixement, però, va posar *Hispano Radio* contra les cordes. La realitat productiva va deixar palès que la seva organització no s'adequava a la nova conjuntura expansiva i que, a més, la maquinària necessària ocasionava un elevat endeutament. El saldo del «Deute Sancho» en el primer Llibre Major dels nous gestors d'*Hispano Radio* fixava el seu import, l'1 de juliol de 1955, en 1.169.142,58 de pessetes. La major part es corresponia amb *Servicios Eléctricos S.A.*, empresa de la família Grau Cuadrada, amb 963.582,78 (d'aquestes, 77.424,14 pessetes comprades a diferents creditors, mentre que la resta figurava com a «Crèdits Sancho propis»). Mentrestant, la banca Esplugas (amb seu a Capellades) tenia en aquest compte un total de 205.559,80 pessetes (d'aquestes, 54.973,50 pessetes comprades a distints creditors, mentre que la resta figurava com a «Crèdits Sancho propis»).

HISPANO RADIO CANVIA DE MANS

Finalment, els deutes van ser impossibles de suportar en haver fallat una comanda important. Els germans Sancho van haver de deixar l'empresa. Els creditors, entre els quals els abans esmentats Joan Antoni Grau Cuadrada i la casa de banca Esplugas, van nomenar un apoderat per continuar els treballs «para no perder sus intereses y evitar perdieran su trabajo los obreros». El primer inventari realitzat per la nova propietat data del 27 d'agost de 1954, i el primer full de cotització a la Seguretat Social, del setembre següent. Aquell mateix mes consta la baixa entre el personal de Joan Sancho Civit, gerent de l'anterior propietat. Segons el Primer Llibre Major, la data de l'escriptura de la cessió va ser el 31 de juliol de 1955. En el balanç realitzat el 12 de juliol de 1955 va resultar un capital líquid a *Hispano Radio* que s'elevava a 267.113,01 pessetes. Al full de liquidació a la Seguretat Social de setembre de 1954, esmentat abans, la raó social de l'empresa continuava essent *Juan Sancho Bordas* i estava signada «por orden» de Joan Sancho. Poc temps després, la signatura ja seria la de Josep

M. Esplugas. L'11 de juliol de 1956, Joan Antoni Grau Cuadrada havia sol·licitat la inscripció del nom comercial *Hispano Mecano Eléctrica* para «su negocio de fabricación y venta de material eléctrico». ²⁸ *Hispano Radio* va continuar situada a les instal·lacions arrendades de «Cal Romañá». El 13 de novembre de 1956 hi ha una acta de «Comprobación y autorización de puesta en marcha». En aquest moment consten com a capital total 150.000 pessetes (amb un capital a invertir de 79.000 pessetes addicionals per a l'ampliació).

En aquesta època, *Hispano Radio* apareix en els expedients d'Indústria a nom de l'advocat Joan Antoni Grau Cuadrada. El seu germà (i soci) Josep Maria, una autoritat en el terreny de l'electrotècnia, era enginyer industrial de la promoció de 1922 de l'Escola d'Enginyers Industrials de Barcelona (prèviament, el 1916, havia obtingut la titulació de pèrit industrial). Des de 1923, i fins a 1967, va ocupar la plaça d'adjunt en el Departament d'Electrotècnia. Al seu nom consten diferents patents. ²⁹ Mostra de la importància de Grau Cuadrada en l'enginyeria elèctrica deriva de la seva condició d'encarregat, per part de la *Asociación Electrotécnica Española*, de realitzar «el estudio de unos consejos o indicaciones de orden técnico y práctico que facilitasen la labor de cuantos tienen a su cargo la ejecución o mantenimiento de instalaciones eléctricas». Grau Cuadrada va fer aquest treball com a membre i president de la *Comisión de Normas de Barcelona*. El resultat de l'encàrrec esmentat va ser la publicació, el 1958, de *Recomendaciones para Instalaciones de Baja Tensión*. ³⁰

Els germans Grau Cuadrada (Joan Antoni, Josep M. i també Francesc, aliè a *Hispano Radio*) van formar *Servicios Eléctricos* el 30 de juny de 1934, fruit de la reconversió de *Pablo Font S.A.* (constituïda a 4 de gener de 1917 amb un modest capital de 5.000 pessetes). L'objecte social d'aquesta darrera era la «Fabricación de artículos para el alumbrado, fuerza y calefacción». ³¹ Els Grau Cuadrada eren fills de Francesc Grau Pallàs (mort el 1942) i Juliana Cuadrada. Francesc Grau era un dels pioners en la posada en marxa de centrals elèctriques al començament del segle xx. L'empresa del Grau va canviar la seva raó social per la de *Servicios Eléctricos Grau*

28. *Boletín Oficial de la Propiedad Industrial*, n. 1.665, 16-VIII-1956, p. 5.650.

29. OEPM (Patentes): «Dispositivo interruptor de corriente eléctrica», Exp. 149.826, 24-V-1940; «Perfeccionamientos en los dispositivos para la conexión de conductores eléctricos», Exp. 165.561, 14-IV-1942.

30. J. M^a GRAU CUADRADA, *Recomendaciones para instalaciones eléctricas de Baja Tensión*, Barcelona, Asociación Electrotécnica Española, 1958.

31. CÁMARA DE COMERCIO Y NAVEGACIÓN DE BARCELONA, *Memoria Comercial del año 1917*, p. 460.

Cuadrada SA l'11 de desembre de 1956. Amb el temps, tal i com es veurà, *SEGCSA* serà l'encarregada de construir la nova fàbrica d'*HIMEL*. Josep Maria Grau Cuadrada, al final de la dècada de 1950, veia clar que les envelopants serien una indústria de futur. Els Grau, originaris de Barbastro, tenien el seu negoci a Ronda de Sant Pere, 49 (Barcelona) des del començament de la dècada de 1930. Des d'aquesta botiga-magatzem, J. M. Grau subministrava els instal·ladors, servia els majoristes i distribuïa ràdios Philips. A més, el taller ofería el muntatge i el material necessari per a les instal·lacions (quadres elèctrics, plafons de fluorescents, etc.). Entre els treballs de *Servicios Eléctricos*, mereixen destacar-se la posada a punt en termes elèctrics d'algunes fàbriques sucreres de Saragossa, de naus de *Philips* a la Zona Franca, d'altres de *Siemens*, etc. Moltes d'aquestes instal·lacions es van fer amb caixes i armaris fabricats a Capellades. La família Grau, a més, comptava amb línies de subministrament d'electricitat de la seva propietat.

La connexió de la nova gestió amb Capellades era Josep M. Esplugas Guasch, que procedia per via paterna d'una família amb un petit establiment de banca des del començament del segle xx. Per via materna estava emparentat amb els Guasch, propietaris d'una centenària fàbrica tèxtil de Capellades.³² Els Esplugas havien treballat en la indústria paperera i al final del segle XIX van obrir un magatzem especialitzat en productes químics que, regentat per Josep Esplugas Vich, fou la base per a la posterior dedicació a les petites finances (cobrament de lletres, etc.). Josep Esplugas, després d'ocupar diferents càrrecs a l'ajuntament de Capellades, va concentrar-se en activitats de banca. Els primers passos els va donar com a corresponsal a Capellades de la *Banca Catarineu* d'Igualada. Finalment, aquesta casa de banca es va declarar en fallida el 1916 i va ser absorbida pel *Banc de Terrassa* el 1920. Esplugas va aprofitar per establir-se pel seu compte. Quan va morir, l'any 1922, el va substituir el seu fill Francesc Esplugas Costa, que va donar el salt a una activitat bancària més reglada. L'oficialització va arribar el 1927, quan va rebre l'autorització per a utilitzar el nom de banquer. Després de la seva mort, el 1933, les activitats van continuar a partir de 1934 amb la raó social de *Viuda e Hijos de Francisco Esplugas SRC*.

Aquest va ser l'àmbit de formació de Josep M. Esplugas Guasch. Esplugas, al marge de la banca familiar, va fer la seva primera incursió en les inversions industrials en el sector paperer. L'endeutament de la família

32. Sobre l'empresa Guasch vegeu M. GUTIÉRREZ-POCH, «El perill de l'oblit: la indústria tèxtil a Capellades (1800-1913)», *Miscellanea Aqualatensia*, 11, 2004, p. 141-167.

Forn, que gestionava el molí de «Cal Guarro» a la Pobla de Claramunt, el va portar a assumir la direcció de la fàbrica. L'endarreriment tecnològic de l'antic molí exigia una elevada inversió que va intentar assumir. El resultat final va ser de pèrdues importants. La Banca Esplugas, al final de 1957, disposava d'uns fons propis de 350.000 pessetes i d'uns dipòsits de 2,6 milions; les seves inversions estaven centrades en la cartera d'efectes, amb uns 2,1 milions.³³ El 31 de juny de 1958 l'entitat es va convertir en societat anònima, amb el nom de *Banco de Expansión Comercial*. En paral·lel, els Esplugas van traspasar la titularitat del banc a la família aragonesa Serrano Oriol, i va començar així un cicle que finalment la va dur a integrar-se a *Banca Catalana*.³⁴ En aquest marc s'ha d'interpretar la venda del banc familiar com el mecanisme per obtenir la liquiditat suficient per intervenir en una nova aventura empresarial: *Hispano Mecano Eléctrica S.L.* L'antiga *Hispano Radio* era client de la Banca Esplugas, que va participar, com ja s'ha vist, a partir de 1954, en el seu redreçament.

A efectes oficials, l'especialització productiva d'*Hispano Radio* estava constituïda per components per a ràdios i accessoris per a l'enllumenat fluorescent (vegeu quadre 2), encara que, com ja s'ha vist, el 1955 l'elaboració dels primers era progressivament marginal. Les principals produccions continuaven essent les caixes i els armaris d'instal·lació elèctrica per a l'empresa terrassenca *Agut*. En segon lloc, destacava la producció de pantalles i plafons per a fluorescents. Una tercera línia de producte eren les caixes per a *Servicios Eléctricos Grau Cuadrada*, amb una gamma progressivament diversa. Altres produccions eren les tapes de càrter per al motor *Jordá* o caixes per a *CEMIA (Construcciones Electro-Mecánicas Industriales y Agrícolas)*, empresa de Terrassa que fabricava quadres de comandament per a filats electrificats per a la ramaderia vacuna. Un dels mercats principals eren instal·ladors elèctrics com *Salvador S.A.* (per a qui es produïen fanals) o *Josep Margets* de Capellades. En els balanços i inventaris de l'època, de 1959 a 1963, l'únic producte que es tenia en estoc eren pantalles i plafons per a fluorescents de gran quantitat de models, mentre que entre els materials en construcció abundaven les caixes SIGMA per a *Grau Cuadrada* i moltes peces o accessoris per a *Agut*.

33. F. CABANA, *Caixes i bancs de Catalunya. 4. Bancs de Catalunya II*, Barcelona, Fundació Enciclopèdia Catalana, 2000, p. 71.

34. J. RIBA I GABARRÓ, «Antecedents de la banca anoienca», *Diari d'Igualada*, 22-IX-1990, p. 56.

Quadre 2. Producció d'*Hispano Radio* (novembre 1956) (en unitats)

Politges i «turrones» per a mascles de ràdios	50.000
Accessoris per a enllumenat fluorescent	1.000
Complements aparells de quadres de distribució, connexió i desconexió	3.000

Font: AHC: Permisos d'Indústria.

Els canvis que se succeïen en l'economia espanyola en aquella època es van traduir en la millora de la situació del taller de Capellades. Una mostra en fou que s'havia iniciat la normalització del proveïment de xapa. Les noves circumstàncies van suposar la contínua arribada de maquinària, molta procedent del mercat de segona mà. Ocasionalment eren els Grau Cuadrada qui van aportar màquines per les quals *Hispano Radio* pagava un lloguer, entre les quals destacava «una máquina de cortar y doblar chapa». La maquinària utilitzada era antiga i poc eficient. Entre el 1956 i el 1958 es van incorporar diferents màquines entre les quals destacava una soldadora per punts Àguila, una cisalla *Somme* i una *Kairu*, una bordonadora *Faus y Kamman*, etc. Finalment, al començament de 1959, es va comprar la maquinària dels Grau Cuadrada. Un altre indicador del creixement és l'increment de la varietat de matrius de l'inventari. El 1956 disposava únicament de 46, el 1957 havia augmentat a 78; i el 1958, a 96. La conseqüència en va ser l'augment de la plantilla, abans esmentat, de 24 operaris a 32. En aquest marc, les instal·lacions de «Cal Romañá» van anar esdevenint petites.

L'INICI D'*HISPANO MECANO ELÉCTRICA*

Un conveni entre els creditors possibilità la constitució d'*Hispano Mecano Eléctrica S.L.* a 1 d'octubre de 1958 «aportando los medios económicos para intentar llevarla adelante». L'escriptura notarial es va fer davant del notari de Piera, Antoni Deu Font. Aquest tràmit va ser la legalització d'una situació de *facto*. Cal recordar que els Grau ja havien registrat aquest nom com a marca el 1956. Valgui com a indicador que al programa de la Festa Major de Capellades de 1957 hi figura l'anunci de *Talleres Hispano Mecano Eléctrica*. En els fulls de pagament a la Seguretat Social fins al setembre de 1957, hi continuava constant el nom de *Juan Sancho Bordas*, mentre que un mes després ja hi constava *Hispano Mecano Eléctrica*. El seu objecte social era «dedicarse a todas las actividades de mecanización de materiales mecano-eléctricos y accesorios metalúrgicos eléctricos pudiendo además realizar cuanto le sea preparatorio y complementario sin limitación alguna».

El capital social de la nova empresa era de 600.000 pessetes. Els socis eren Joan A. Grau Cuadrada (190.000 pessetes), Josep M. Grau Cuadrada (190.000 pessetes) i Josep M. Esplugas Guasch (220.000 pessetes). L'aportació de Joan A. Grau era «una indústria mecano-eléctrica compuesta de varias máquinas», la de Josep Maria va ser en líquid, igual que la de Josep M. Esplugas. Al primer «Inventari del capital líquid» consta que les aportacions de Joan A. Grau es desglossaven en 149.000 pessetes de maquinària, 35.000 pessetes en diversos materials i 6.000 en concepte de cost, «del acondicionamiento de máquinas y mercancías en el taller situado en Capellades». Dit d'una altra manera, Joan A. Grau va aportar a la societat bàsicament la maquinària d'*Hispano Radio*, mentre que els altres dos socis hi van contribuir amb capital. En el primer balanç d'ús intern d'*Hispano Mecano Eléctrica S.L.*, les aportacions de capital dels germans Grau Cuadrada i Esplugas eren respectivament de 1.299.860,20 i 752.539,83. En paral·lel, havia desaparegut del passiu «la deuda Sancho». De fet, els balanços del llibre d'actes difereixen ostensiblement dels d'ús intern. Valgui com a exemple indicar que l'actiu i el passiu de l'empresa a 1 de febrer de 1959 era de 2.893.349,28 pessetes, mentre que a l'acta oficial signada el 31 de març era de 602.473,11 pessetes. Ràpidament, el capital invertit va trobar utilitat en la millora de la maquinària, i ascendí el seu valor a 31 de desembre a 481.256,76 pessetes. Els modestos beneficis de 2.473,11 pessetes es van destinar al fons de «Reserves». *HIMEL* havia fet els seus primers passos.

No obstant el canvi societari, la cartera de clients s'havia transformat poc. L'empresa nascuda a Capellades continuava fabricant *per altri* sense gaudir de marca pròpia, amb l'excepció dels plafons i pantalles de fluorescents.³⁵ En l'àmbit geogràfic, la clientela estava concentrada a la província de Barcelona. L'acta de juny de 1960 confirmava que la seva especialització era d'«accesorios para montajes e instalaciones eléctricas, que se han distribuido entre varios compradores de Barcelona y provincia». Els clients preferencials continuaven essent *Agut S.A.*, *SEGSA*,³⁶ *José Salvador*, les col·lectores *Guttort* (els plànols daten d'octubre de 1958) i *Josep Margets* de Capellades, entre altres. Per raons òbvies, mereix especial consideració el cas de *Servicios Eléctricos Grau Cuadrada*. Aquesta empresa, tot i no ser

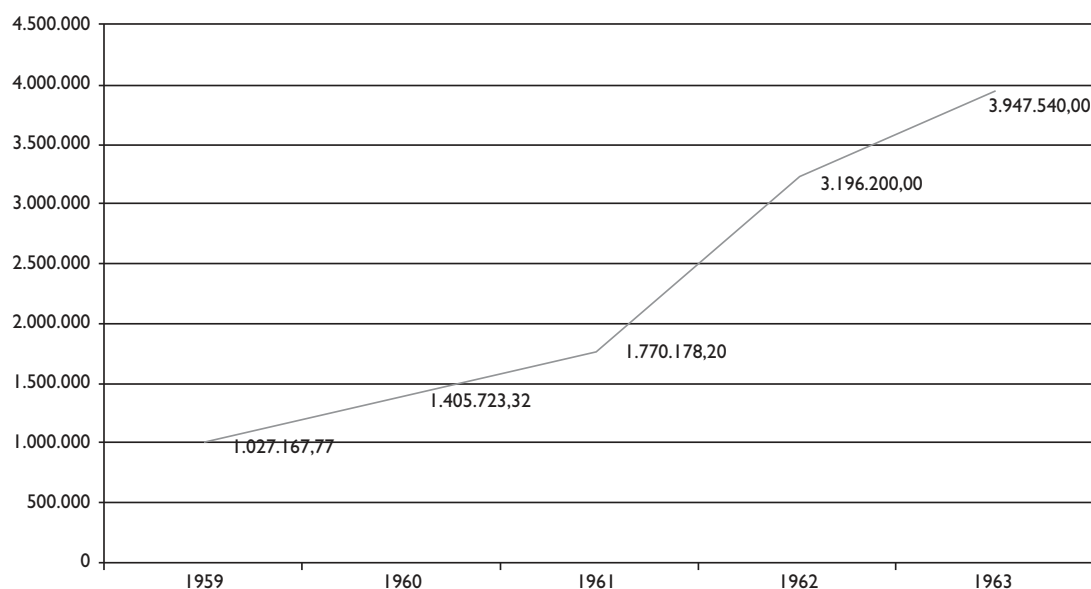
35. La naixent voluntat de dotar-se amb marca pròpia ve avalada pel registre de la marca *HIMEL*, sol·licitat el 21 d'agost de 1960 per «*Aparatos de luminotecnia, luminosos eléctricos, tubos luminosos. Clase 62*» i «*Pantallas. Clase 15*» (*Boletín Oficial de la Propiedad Industrial*, n. 1.765, 16-IV-1960, p. 3.490).

36. En aquella època, l'empresa dels Grau estava obtenint contractes per al subministrament de materials per a l'enllumenat públic de Barcelona (*Gasetta municipal de Barcelona*. Any 46, núm. 13 (30-març-1959, p. 286)).

el client principal que era *Agut*, era de les que en el balanç anual acumulaven major deute amb el taller de Capellades. Per tant, els Grau finançaven la seva activitat amb un proveïdor en què participaven majoritàriament en la propietat. Fins que no havien cobrat el servei corresponent no liquidaven el deute amb *HIMEL*, segons sembla que es desprèn de la comptabilitat. Valgui com a exemple que l'1 de febrer de 1961 el saldo deutor de *SEGCSA* amb *Hispano Mecano Eléctrica S.L.* era de 282.363,58, mentre que el d'*Agut S.A.* era només de 86.721,25 pessetes.

L'evolució de la naixent *Hispano Mecano Eléctrica S.A.* es va veure significativament afectada durant el 1959 per la contracció de l'activitat econòmica a Espanya per l'aplicació del Pla d'Estabilització. La facturació va ascendir a 1.027.168,77. La plantilla es va reduir des dels 31 operaris, amb els quals havia començat l'any, fins a caure a 15, amb els quals el va tancar. Aquesta situació va continuar durant 1960, encara que en els darrers mesos es va notar certa millora. La plantilla va assolir el seu nombre més baix a l'agost de 1960 amb 13 operaris, però al final d'any ja s'havien recuperat els 16. La facturació, el 1960, va ascendir fins a 1.405.723,32 pessetes (vegeu gràfic 2).

Gràfic 2. Facturació d'*Hispano Mecano Eléctrica S.L.* (en pessetes corrents)



La millora era ostensible el 1961. Per primera vegada, els beneficis van permetre repartir dividendes. La facturació va augmentar des de 1.405.723,32 pessetes de l'exercici anterior fins a assolir 1.770.178,20 de pessetes (vegeu gràfic 2). L'any es va tancar amb una plantilla de 23 ope-

raris. Els expedients enviats al Ministeri d'Indústria també expressen l'alleujament de la situació en passar d'un consum de 5.000 kg de xapa de ferro el 1956 a 15.000 el 1961. Es continuava treballant per als antics clients, encara que s'assenyala, a la memòria signada el 31 de maig de 1962, que s'havia interessat a «nueva clientela». En aquest marc, les instal·lacions de «Cal Romañá» van ser sotmeses a treballs d'adequació el 1961 i el 1962. En el primer cas, segons diu la «*Memoria Complementaria*» a la sol·licitud, s'afirmava que la producció de 1.000 unitats d'accessoris per a enllumenat fluorescent s'ampliaria en 2.000 addicionals, que els 3.000 complements de quadres elèctrics s'ampliarien en 2.000 més i així successivament (vegeu quadre 3). En paral·lel es va procedir al canvi de titularitat de la fàbrica, atès que la sol·licitud s'havia realitzat a nom de Juan Antonio Grau Cuadrada (*Hispano Radio*) i a partir d'aleshores constaria com a *Hispano Mecano Eléctrica S.L.* Els canvis van comportar una incorporació de nova maquinària. Serveix com a exemple que la seva valoració, al balanç de l'exercici de 1961, va assolir les 608.525,51 pessetes, i les 746.698,76 al de 1962.

Paral·lelament a la incorporació de nova maquinària es va aplicar una «organización racional» basada en la utilització d'incentius aplicats a partir de juliol de 1962. A més, el canvi es va realitzar «sin casi aumento en el personal». El febrer de 1963 comença a aparèixer un compte en la comptabilitat anomenat «*Organización de la Productividad*». La facturació passà de les 1.770.178,20 pessetes de 1961, a 3.196.200 pessetes en 1962, i a 3.947.540 en 1963 (vegeu gràfic 2).

Quadre 3. Productes fabricats per *Hispano Mecano Eléctrica S.L.* 22-XI-1961 (en número d'unitats)

Commutador d'onda	12.000
Botoneres automàtiques	1.000
Blindatges	5.000
Tapes	6.000 kg.
Comandaments de ràdio	50.000
Accessoris d'enllumenat fluorescent	3.000
Accessoris quadres elèctrics	3.000
Proteccions	1.000
Treballs varis	(sense quantificació)

Font: AHC, Permisos d'indústria

Les millores ressenyades a la maquinària venien a agreujar les deficiències de l'espai ocupat. El principal problema era que la producció s'organitzava en vertical, fet que dificultava el moviment de peces i armaris. Els materials entre pisos es movien amb un muntacàrregues. En aquest context cal entendre la necessitat de comptar amb un espai nou. L'últim full de cotització a la Seguretat Social a «Cal Romanyà» fou el de juliol de 1964. S'obria la porta per al trasllat a una nova fàbrica.

UNA EMPRESA EN EXPANSIÓ CONTÍNUA (1964-1982)

EL CREIXEMENT DEL SECTOR ELÈCTRIC (1960-1982):

L'ESTÍMUL DE LA DEMANDA

El desenvolupament econòmic d'Espanya durant la dècada de 1960 fou la base sobre la qual es va assentar el creixement d'*HIMEL*. Segons les darreres estimacions, el PIB per càpita espanyol es va multiplicar pràcticament per tres entre 1960 i 1974 i per dos i mig en termes per càpita.³⁷ Al creixement quantitatiu s'hi va sumar un intens canvi qualitatiu. Espanya va passar de ser un país agrari a desenvolupar una indústria de certa consideració. Encara el 1960, el sector primari contribuïa amb un 23,57% del PIB espanyol, el secundari amb un 30,93%, la construcció amb un 3,88%, i el terciari amb un 41,62%. La realitat ja era completament una altra el 1974, suposant respectivament el 10,39%, 31,11%, 7,84% i 50,66%.³⁸ El creixement del sector industrial entre 1960 i 1973 se situava en un percentatge superior al 10% anual. L'ocupació industrial havia passat entre 1960 i 1974 del 20,86% al 25,46%.³⁹ En aquest context i justament el 1964, quan es va posar en funcionament la nova fàbrica d'*HIMEL*, es va iniciar el primer *Plan de Desarrollo* (1964-1967), que tenia com a objectiu afavorir l'increment de la producció de béns i serveis. Precisament, un dels sectors amb creixement més vigorós durant aquest període foren els transformats metàl·lics, que, sumats a la construcció de maquinària, es convertiren en el primer sector industrial d'Espanya.

Aquesta trajectòria es va veure avortada per la crisi energètica de mitjans de la dècada de 1970, en primera instància, i per la del final de la ma-

37. L. PRADOS DE LA ESCOSURA: *El progreso económico de España (1850-2000)*, Bilbao, Fundación BBVA, 2003, p. 684.

38. L. PRADOS DE LA ESCOSURA: *El progreso económico de España...*, p. 584.

39. L. PRADOS DE LA ESCOSURA: *El progreso económico de España...*, p. 589.

teixa dècada i començament de la següent, posteriorment. El PIB per càpita entre 1975 i 1985 s'incrementà únicament en un 1,2%. L'esmentada crisi va afectar essencialment el sector secundari. Espanya visqué un autèntic procés de desindustrialització relativa, i s'accentuà el procés de terciarització. En aquest context, el creixement de l'atur fou espectacular; arribà a nivells superiors al 20% al començament de la dècada de 1980. Justament, el sector dels transformats metàl·lics, única activitat d'*HIMEL* en aquell temps, fou un dels que va rebre més intensament els efectes de la recessió.

L'activació de l'economia espanyola de la dècada de 1960 va ocasionar una ampliació de la producció i del consum energètic, principalment elèctric. Són anys de contínues inauguracions de pantans fins a 1965, de centrals tèrmiques des d'aleshores i de nuclears, després. La producció d'electricitat va passar dels 18.614.000 kWh de 1960 als 80.855.000 kWh de 1974 i als 110.483.000 kWh de 1980.⁴⁰ Aquest creixement tingué dues destinacions bàsiques: el consum domèstic (es passà d'un parc d'habitatges de 7.710.500 el 1960 a 14.726.100 el 1981) i el sector industrial. La fabricació de material elèctric rebé, per tant, una empenta decisiva des de la demanda. Així mateix, l'aplicació i millora de les reglamentacions va dur a l'estandardització de les produccions. Cal recordar que des del 3 de juny de 1955 estava vigent el *Reglamento Electrotécnico para Baja Tensión*. Les creixents complexitats tècniques exigiren la seva revisió, que es consolidà en una nova normativa aprovada el 20 de setembre de 1973. Al text del nou reglament s'afirmava que «El aumento progresivo del consumo y la difusión del empleo de la electricidad obliga a establecer unas exigencias y especificaciones cada vez más rigurosas». En aquest marc es produí un desenvolupament extraordinari de la producció de material elèctric. D'aquesta manera, el valor de la producció d'aparells i material de transport i de distribució elèctrica passà, el 1964, de 11.394 milions de pessetes a 33.823 milions el 1974 (ambdós casos, es presenten pessetes constants de 1975). Una trajectòria semblant tindria l'ocupació en el sector de maquinària i material elèctric que, segons el Cens Industrial, va passar de 59.264 operaris el 1958 a 119.822 el 1978.⁴¹

40. A. CARRERAS, «Industria» en A. CARRERAS i X. TAFUNELL (eds.), *Estadísticas históricas de España. Siglos XIX-XX*, Bilbao, Fundación BBVA, p. 411.

41. A. CARRERAS, «Industria» ..., p. 367 (les dades de 1978 discorden amb les presentades a J. NADAL (dir.), *Atlas de la Industrialización...*, p. 285, en aquest cas apareixen com a bones 174.140 treballadors.

Com ja s'ha vist, el dinamisme de la demanda havia fet que les instal·lacions ocupades fins llavors per *HIMEL* es fessin petites. Amb l'objectiu de superar aquest coll d'ampolla es va plantejar la construcció d'uns espais propis adequats a les seves maquinària i especialització. El solar escollit es trobava en una zona d'horts a tocar del nucli urbà de Capellades, encara que ja era envoltat de fàbriques.⁴² El principal problema d'aquesta ubicació era que l'accés de camions s'havia de fer travessant el nucli urbà de Capellades. Les gestions per a la compra dels terrenys on s'edificaria la fàbrica, declarats com a agrícoles i propietat de Maria Esperança de Franch Capdevila (vídua de Rotllan), s'iniciaren el 1961. En un primer moment, no se sabia si seria la família Grau *motu proprio* o l'empresa familiar qui adquiriria les terres. Finalment foren *Servicios Eléctricos Grau Cuadrada S.A.* els qui ho van fer en dues compres: 16 de juliol de 1962 i 26 d'octubre de 1963. La situació a «Cal Romañá» era tan precària, que poc després de la primera compra, es construïren unes barraques provisionals per a realitzar els treballs de major format.

El projecte inicial de la fàbrica data del 25 d'agost de 1962. El seu autor fou l'enginyer Enric Clos Vilallonga. El concepte constructiu es basava en una estructura metàl·lica amb coberta de dents de serra (de les quals se'n construïren quatre). Es va intentar que l'espai interior combinés amplitud, versatilitat i luminositat. L'empresa titular era *Servicios Eléctricos Grau Cuadrada S.A.*, malgrat que es veia clar que la fàbrica havia d'acollir *Hispano Mecano Eléctrica S.L.*. El termini de lliurament signat amb el constructor era l'1 d'octubre de 1963. El pressupost total a 30 de setembre de 1962 era de 2.724.636,60 pessetes. Les obres van anar més lentes del previst. La nova fàbrica es posà en funcionament el 1964, mentre que la legalització del trasllat es produí a la delegació del Ministeri d'Indústria el 22 de febrer de 1965. Com que l'edifici era propietat de *SEGCSA*, es fixà un lloguer a satisfer per *HIMEL*, que es va pagar per primer cop el gener del 1965 per import de 175.000 pessetes (incloent-hi maquinària). L'*Acta de Comprobación de Traslado de Industria* es va signar el 14 d'abril de 1965. Les

42. A pocs metres hi havia una fàbrica paperera propietat de *Miquel y Costas & Miquel*, l'important empresa especialitzada en paper de fumar fundada a Capellades; la segona era la fàbrica tèxtil coneguda amb el nom de *La Comunal* que datava de 1914 i que poc després de la posada en marxa d'*HIMEL* en el seu nou emplaçament seria ocupada per l'empresa de teles metàl·liques *Mariano Codina*. Unes desenes de metres més enllà començaven les instal·lacions de *J. Vilaseca S.A.*, empresa paperera centrada en papers especials i de seguretat.

condicions inicials de treball no van ser fàcils. Encara al juny del 1966 es comentava que durant l'exercici del 1965 «La obra realizada por SEGCSA está prácticamente terminada, si bien faltan algunos detalles de adaptación ya superados». Aquests endarreriments no permeteren «poner en juego todos los elementos que darán más adelante un rendimiento completo». Finalment, el Consell d'Administració de *SEGCSA*, el 21 d'abril de 1967, va donar el seu permís per a la declaració d'obra nova, materialitzada el següent 16 de juny.

Les noves instal·lacions ràpidament van esdevenir petites. L'augment de la producció amb la tecnologia vigent passava per la multiplicació de màquines, fet que implicava més espai. D'aquesta manera, a les quatre primeres cobertes de dents de serra ocupades, s'hi van anar afegint més espais de taller, d'administració i d'emmagatzematge. A partir d'aleshores, les ampliacions foren gairebé contínues (1968, 1970, 1972, 1974-75). D'aquesta manera, dels 3.500 m² de 1964 es va passar a 21.000 m² el 1975 (vegeu quadre 4). Amb aquestes ampliacions es va construir la totalitat del solar adquirit. A banda de l'espai productiu des de mitjan dècada de 1970, *HIMEL* disposava d'un gran magatzem per a producte acabat.

Quadre 4. Terreny i edificis disponibles a Capellades per part d'*HIMEL* (en m²)

	Terrenys lloguer	Edificis lloguer	Terrenys propietat	Edificis propietat
1958 a 1962		1.200		
1963 a 1964	12.000	1.700		
1964 a 1966	12.000	3.500		
1966 a 1969	12.000	4.500		
1969 a 1972	12.000	8.000		
1972 a 1973	5.000	8.000	7.000	4.800
1973 a 1975	5.000	8.000	7.000	13.600
1977			12.000	21.000

Font: AHC: Carpeta de Dades Generals (maig 1979) (les dades són merament aproximatives)

En la política de fer-se amb la propietat absoluta de la fàbrica, la primera etapa de la qual havia estat la compra de terrenys per a l'ampliació de 1975, el Consell d'Administració d'*HIMEL* del 15 de juny de 1977 va prendre la resolució de comprar la fàbrica, fins aleshores propietat de l'empresa dels Grau Cuadrada (llavors *Servicios Eléctricos S.A.*, que havia adoptat aquest nom el 26 de gener de 1976). L'adquisició es va materialitzar el

15 de setembre de 1977. El preu oficial de venda fou de 18.300.000 pessetes, malgrat que un pacte particular fixava un valor superior de compra.

Per tal d'aconseguir una explotació integral de les seves possibilitats, fou essencial un canvi a la xarxa urbana de Capellades: la construcció de la Ronda del Capelló. Aquesta àmplia via connectava directament la fàbrica d'*HIMEL* amb la carretera de Capellades a Martorell, fet que facilitava l'accés a la fàbrica de camions de gran tonatge. Aquest projecte urbanístic datava del 1971, tot i que els tràmits administratius s'iniciaren el 1973 i el 1974 i que les obres es desenvoluparen durant el 1975 i el 1976.

LA CONSTITUCIÓ COM A SOCIETAT ANÒNIMA I LES AMPLIACIONS DE CAPITAL

El creixement de les dècades de 1960 i 1970 exigí contínues inversions. Amb aquest propòsit es va constituir una societat anònima, que va anar ampliant el seu capital social. Durant tot el període analitzat la gestió de l'empresa responia a l'esquema habitual de les de base familiar. Ningú aliè a les famílies Grau o Esplugas participava en la propietat, i membres d'ambdues ocupaven els llocs clau de la gestió. En la família Grau ja havia cristallitzat el relleu generacional, mentre que en la família Esplugas ni tan sols s'havia iniciat (i no ho faria en el futur).

La progressiva posada en marxa de les noves instal·lacions i les seves ampliacions exigia un finançament creixent. Les possibilitats de cobrir-lo passaven pel crèdit extern o per l'ampliació de capital. La primera opció s'evità. Fins aleshores, els increments de capacitat s'havien finançat mitjançant el compte de «Fons de Previsió per a Inversions». La possibilitat d'ampliar capital podia passar per la conversió en Societat Anònima. Aquesta circumstància ja es recollia a l'acta de l'exercici de 1966 (datada del juny de 1967). A la memòria del 1966 encara s'afirmava, respecte als terrenys sobre els quals estava edificada la fàbrica: «estamos pendientes del establecimiento de la propiedad de los mismos». No obstant això, una nota sense data ni signatura, però possiblement de la segona meitat del 1967, reconeixia el problema de la fórmula del lloguer per la forta imposició que implicaria. En aquest document s'apunten dues possibilitats: convertir *HIMEL* en Societat Anònima (i ampliar el seu capital social), i la segona, la seva absorció per *SEGCSA*. Aquesta última opció, segons es deia, «tiene algunos inconvenientes, el principal es de carácter comercial». Finalment, en la mateixa reunió de juny de 1967, s'afirmava que «tal vez se haga aconsejable el cambio de estructura de la Sociedad». El 30 de desembre de 1968 es constituí, davant del notari Josep M. Faura Ubach, *Hispano Mecano Eléctrica S.A.*, amb

un capital de 4.470.000 pessetes. El canvi societari no va suposar la pèrdua de control per part de les famílies Grau i Esplugas. L'única modificació important va procedir de la incorporació de la segona generació dels Grau com a accionistes. D'aquesta manera, Josep M. Esplugas totalitzava 1.639.000 pessetes, Josep M. Grau Cuadrada 276.000, pessetes i Joan A. Grau Cuadrada, 275.000 pessetes. A més, Joan Ramon i Francesc Grau Alemany, fills de Joan A. Grau Cuadrada, comptaven amb 570.000 pessetes cadascú. El primer continuava amb la tradició familiar i s'havia format com a enginyer industrial, mentre que el segon era llicenciat en Ciències Econòmiques. Josep M. Grau Osés (també enginyer industrial), fill de Josep M. Grau Cuadrada, totalitzava accions per valor de 1.140.000 ptes. El Consell d'Administració quedà presidit per Josep M. Grau Cuadrada, mentre que el seu germà ocupà la vicepresidència. Josep M. Esplugas es va fer càrrec de la gerència. Aquesta estructura va durar poc a causa de la defunció de Josep M. Grau Cuadrada, el 9 de març del 1970.

Un cop constituïda com a societat anònima, va continuar havent-hi la necessitat d'inversió. El primer recurs, novament, fou ampliar les reserves financeres. Valgui com a exemple que el 1969 no es repartiren dividendes. No obstant això, la contínua exigència de capital va dur al fet que la Junta d'Accionistes del 20 d'octubre de 1971 decidís augmentar el capital social des de les 4.470.000 pessetes inicials fins a les 16.470.000 pessetes. En aquell mateix moment, es nomenà Joan A. Grau Cuadrada com a president, fins aleshores vicepresident i president accidental arran de la mort del seu germà, mentre que la vicepresidència correspondria a Josep M. Esplugas. L'ampliació de capital fou subscripta en la seva totalitat pels antics socis. Esplugas era el soci majoritari, amb un total d'accions valorat en 6.039.000 pessetes, que suposaven el 36,7% del capital. La resta es repartia entre membres de la família Grau, majoritàriament de la segona generació. Entre ells, Joan Ramon i Francesc Grau Alemany, fills de Joan Antoni, junt amb les accions d'aquest, posseïen una participació del 39,3%. La resta del capital social estava en mans de Josep M. Grau Osés i del seu germà Joan (vegeu quadre 5). A l'acta del Consell d'Administració del 28 de juny de 1972 s'afirmava que «todo ello ha dado lugar a un cierto desahogo en la Tesorería permitiendo con ello ampliar las instalaciones industriales de toda clase».

Quadre 5. Evolució de la distribució del capital social d'*HIMEL S.A.* segons les ampliacions de capital de 1971, 1974 i 1982 (en x 1.000 ptes.)

	1971		1974		1982	
	Total	%	Total	%	Total	%
Josep M. Esplugas Guasch	6.039	36,7	12.099	36,7	48.396	36,7
Joan A. Grau Cuadrada	274	1,7	274	0,8	1.096	0,8
Josep M. Grau Osés	3.949	24,0	6.413	19,4	25.652	19,4
Joan Grau Osés			1.500	4,5	6.000	4,5
Joan R. Grau Alemany	3.104	18,8	6.357	19,3	25.428	19,3
Francesc Grau Alemany	3.104	18,8	6.357	19,3	25.428	19,3
Total	16.470		33.000		132.000	

Font: AHMR (Escriptures Notarials)

Les necessitats derivades de la crisi de mitjan dècada de 1970 portaren a establir un pla de millores. Per tal de finançar-lo, es gestà una ampliació de capital de 17.530.000 de pessetes que el deixava en 33 milions de pessetes i que es va fer efectiva el 23 d'octubre de 1974. La distribució del capital social no va viure canvis excessius. Únicament, Joan A. Grau Cuadrada va disminuir la seva participació en favor dels seus fills, i Josep M. Grau Osés va fer el mateix a favor del seu germà Joan. Es va fixar la presidència del Consell en Joan Antoni Grau Cuadrada i la vicepresidència en Josep M. Esplugas. Malgrat l'ampliació de capital, les ambicioses adquisicions de maquinària van dur a contraure un crèdit de 15.000.000 de pessetes. La següent ampliació de capital, que no va alterar la distribució del capital, es va produir el 3 de novembre de 1982. El capital social va passar a ser de 132 milions de pessetes.

MÉS RECURSOS HUMANS, MILLOR ORGANITZATS I MÉS FORMATS

La plantilla d'*HIMEL* es va incrementar quantitativament i va elevar els seus nivells de formació. L'evolució del nombre d'empleats és una variable important a analitzar, ja que la partida de mà d'obra sumava el 1976 el 18,9% dels costos (entre el personal de fabricació i de vendes), tot i que la partida més alta, lògicament, era la corresponent a compres (matèries primeres i altres) (Vegeu quadre 6). A més, la tendència era la d'increment del cost de la mà d'obra. Valgui com a exemple que entre 1979 i 1981 ja es situava al voltant del 25%.

Quadre 6. Despeses anuals segons el Compte d'exploració i de pèrdues i guanys de l'exercici de 1976 (en pessetes)

		%
Existències a 31-XII-1975	105.546.651	14,4
Compres (matèries primeres i d'altres)	319.764.333,09	43,8
Despeses personal fabricació	118.512.160	16,2
Altres despeses fabricació	18.056.573,30	2,5
Despeses personal vendes	19.827.910,65	2,7
Despeses Vendes	12.903.144,52	1,8
Transports	23.855.708,31	3,3
Despeses Generals	26.437.051,80	3,6
Despeses Financeres	14.898.310,14	2,0
Tributs	12.185.601,12	1,7
Previsió pagament Impost Societats	3.500.002	0,5
Amortitzacions	30.486.998	4,2
Amortitzacions clients de cobrament dubtós	690.589,85	0,1
Rappel vendes	23.824.089	3,3
Resultat exercicis anteriors	41.571	0,0
TOTAL	730.530.693,78	100,0

Font: AHC, Auditoria de comptes de l'exercici 1976

Segons el document de legalització del trasllat a la fàbrica nova de 22 de febrer de 1965, *HIMEL* tenia una plantilla de 45 operaris (1 directiu, 1 tècnic, 2 administratius i 41 obrers). La *Relación Nominal de Productores* de 31 de gener de 1965, més fiable, elevava el personal a 55 operaris. A partir d'aleshores s'inicià un lent creixement que s'estengué fins al 1967 en què es va arribar als 68 empleats. Al juliol del 1969, segons el primer número de *Panorama* (la revista editada per treballadors d'*HIMEL*), la plantilla era de 125 efectius.⁴³ A 30 de novembre del mateix any, segons el segon número de *Panorama*, ja era de 137.⁴⁴ El 1972, d'acord amb dades de la Seguretat Social, la plantilla era de 257 treballadors (vegeu gràfic 3). El 1976 s'havia arribat als 365 i el 1982 eren 363 (amb una dotzena

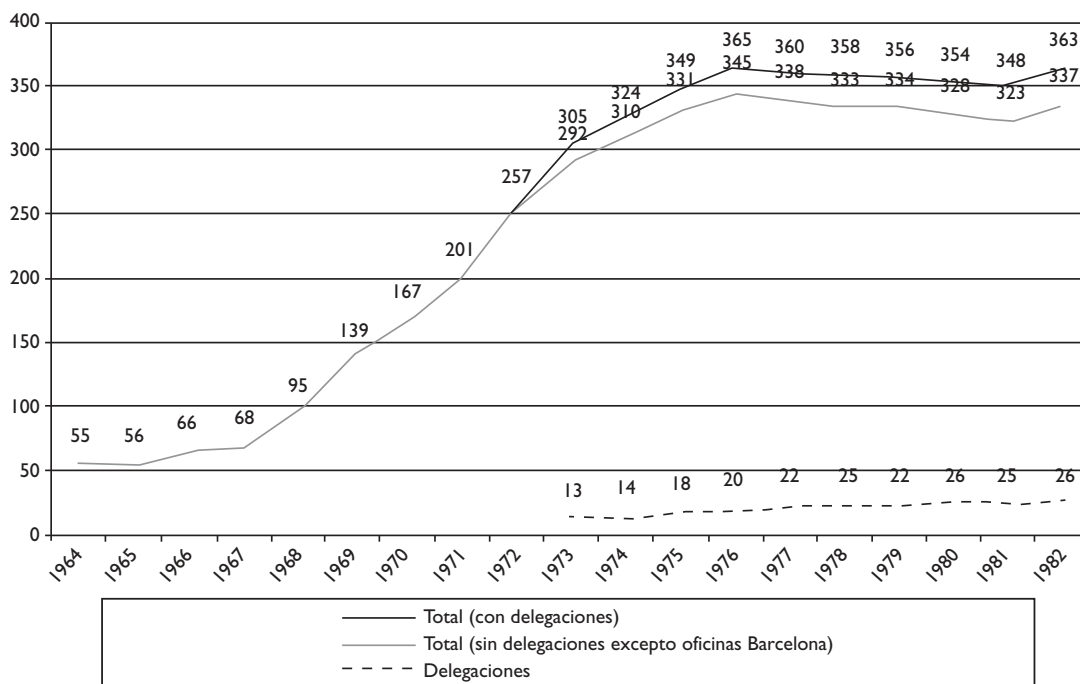
43. *Panorama*, núm. 1, juliol 1969, p. 14. Agraïxo a Antoni Pons i Tort que m'hagi permès consultar els seus exemplars de la publicació dels treballadors d'*HIMEL*.

44. *Panorama*, núm. 2, desembre 1969, s.p.

imputable a Molins de Rei). Si es limita l'àmbit d'anàlisi a Capellades i s'exclouen delegacions (llevat la de Catalunya i les oficines de Barcelona), el sostre de col·locació s'aconseguí el 1976 amb 345 empleats. A partir d'aleshores i fins al 1982, es va produir una lleugera caiguda que va situar el total d'actius en 337 aquest darrer any. L'augment de la plantilla a Capellades s'originava en l'increment de la maquinària i de la introducció del doble torn el 1974.

El creixement de la demanda de treball, com estava succeint a altres zones industrials de Catalunya i Espanya, no podia ser proveït pels canals habituals fins aleshores. El recurs al treballador de proximitat s'estava esgotant. En aquest marc, cal entendre les massives immigracions des del sud i de l'interior d'Espanya cap al nord i cap al llevant. La plantilla d'HIMEL reflecteix aquest canvi; així, dels seus 173 empleats residents a Capellades segons el padró de 1970 i les seves actualitzacions fins al 1973, únicament 31 eren naturals d'aquesta població. Sumats els de la resta de la comarca s'arriba a 49, i amb tots els naturals de Catalunya als 63. Per tant, 110 procedien d'altres regions d'Espanya. L'origen majoritari era l'andalús, amb un total de 71 (27 de Jaén, 14 de Granada, 11 de Còrdova, 9 d'Almeria i 8 de Sevilla). La segona procedència era Extremadura, amb 16. Les següents eren Aragó i Castella i Lleó. La majoria havia arribat a Catalunya en-

Gràfic 3. Plantilla d'HIMEL (1964-1982)



tre el 1966 i el 1973.⁴⁵ Respecte a l'estructura sexual de la plantilla, cal destacar-ne el reduït pes femení. La presència de les dones es concentrava en tasques administratives i en les seccions de muntatge. El percentatge de dones al final de la dècada de 1970 es trobava entre el 15% i el 20%.

El dinamisme de l'empresa no afectava únicament el taller, sinó també els serveis tècnics i d'administració. El 31 de desembre de 1969, dels 137 empleats, únicament 12 pertanyien a l'àrea tècnica (6 de l'oficina tècnica i 6 de la de mètodes) i 13 a l'oficina administrativa. Aquesta situació contrasta amb la realitat existent el 1981, quan dels 320 empleats de la fàbrica de Capellades 215 s'empraven al taller, 71 eren personal tècnic i 34 administratius. A les oficines de Barcelona, potenciades cada cop més, hi treballaven els 22 restants (12 tècnics i 10 administratius). Cal afegir-hi els 25-26 empleats de les delegacions alienes a la de Barcelona.

A mitjan dècada de 1960, *HIMEL* era una empresa amb una gestió administrativa amb funcions poc diferenciades. Aquest problema era assenyalat en un informe de la consultora *ICSA (Ingenieros Consultores S.A.)*, tot recomanant una millor determinació de les tasques a realitzar.⁴⁶ En els anys finals de la dècada de 1960 i en els primers de la següent es començaren a apuntar canvis, i es crearen àrees especialitzades (personal, finances, vendes, compres). Les millores també afectaren l'esfera tècnica, amb la diferenciació d'una oficina de producte estàndard i una altra d'especials. Cal afegir-hi l'aparició d'una oficina de projectes i d'una de producte radicada a Barcelona i encarregada de funcions de concepció i màrqueting.

La creixent complexitat tècnica de la maquinària utilitzada va fer que la formació de la mà d'obra passés a ser prioritària. Un canvi crucial va venir per l'establiment, el gener de 1969, d'una nova direcció que va aportar criteris més científics. El dinamisme de la demanda exigia reformular l'espai productiu. La resposta donada, tot cercant major eficiència i productivitat, fou l'organització de petites cadenes. En paral·lel, s'hi van incorporar nous quadres directius, molts procedents de Ripoll, del grup *Farga Casanova*.⁴⁷ El problema de la qualificació de la mà d'obra s'estenia als operaris de

45. AMC, «Padró Municipal (31-XII-1970)», ST 2.696 i 2.697.

46. *ICSA* estava especialitzada en la gestió dels recursos humans i havia estat fundada a Barcelona el 1958.

47. L'empresa, nascuda al Ripollès el 1875, vivia al final de la dècada de 1960 un important creixement. El motiu era la seva especialització de forja per a estampació amb la qual proveïen la dinàmica indústria automobilística. La confecció de matrius esdevé estratègica a la centenària *Casanova*, coneixement de gran valor per a *HIMEL*. Per a una visió d'aquesta empresa vegeu A. JIMÉNEZ: «La Farga Casanova», *Annals de l'Institut d'Estudis Gironins*, vol XLVI, 2005, p. 285-342.

fàbrica. Segons Salvador Porlán, aleshores Director de la fàbrica i amb experiència a *Construcciones Eléctricas ASEA de Sabadell S.A.*, «Por estar situados en una comarca con escasa tradición metalúrgica, resulta prácticamente imposible encontrar mano de obra especializada y no hay más remedio que formar el personal dentro de la empresa». En resposta, l'empresa va impulsar una sèrie d'activitats formatives. Les matèries que s'ensenyaven eren Matemàtiques, Gramàtica, Dibuix, Tecnologia Mecànica, Organització Industrial, Mètodes de Treball, Seguretat i Higiene i Cronometratge. Els assistents es dividien en dos grups: un d'iniciació i un altre amb operaris amb formació suficient per «obtenir la revàlida de la Oficialía Industrial». En relació a l'àrea administrativa, composta fonamentalment per dones, aquestes procedien majoritàriament dels cursos de Comerç impartits en un centre educatiu local. Amb tot, l'estructura industrial de la zona va proporcionar qualificació en feines mecàniques. Per exemple, alguns operaris procedien dels tallers de les fàbriques tèxtils o dels especialitzats en maquinària paperera. Per contra, quan el sector metal·lúrgic començà a realitzar avenços significatius, *HIMEL* va haver de competir per mantenir la mà d'obra qualificada. Alguns operaris de l'Oficina Tècnica i de la secció mecànica van passar a treballar en empreses com *MANISA* (Vallbona d'Anoia).⁴⁸

DE PRODUIR PER A ALTRES A CREAM UNA MARCA

Dues línies marquen les transformacions d'*HIMEL* a partir del començament de 1960: el creixement constant de la producció i l'increment de la importància de la fabricació amb marca pròpia. L'augment de la producció des de 1964 fins al començament de la dècada de 1980 fou espectacular. *HIMEL*, el 1964, segons el llibre d'actes, facturà 3.773.785 pessetes. El 1980, la facturació oficial era de 839.067.816 pessetes.

L'emergent mercat de les envolupants elèctriques estava subministrat al començament de la dècada de 1960 per petits tallers amb una àrea d'actuació local, amb producció demandada directament pels instal·ladors i sen-

48. *Manipulados Metálicos S.A. (MANISA)* fou una empresa impulsada per Antoni Soteras Riba, natural de Vallbona d'Anoia. *MANISA*, constituïda el 20 de desembre de 1962, va desenvolupar un sistema modular per equip electrònic sota marca «Motek». Aquest sistema es va presentar a la fira Fiarex d'Amsterdam de 1972. *MANISA* tenia, a mitjan dècada de 1970, més de 100 treballadors. Soteras, entre altres iniciatives empresarials, fou l'impulsor de *LAVIS S.A.*, empresa dedicada a la producció de material electrònic (ràdios, televisors, tocadiscos, etc.).

se marca pròpia. *HIMEL* responia a aquest patró. La seva aparició com a marca i amb un ampli catàleg centrat en les envolupants metàl·liques fou cosa de la segona meitat de la dècada de 1960. El gir del negoci d'*HIMEL* el 1979 era total. L'empresa catalana s'havia consolidat com a fabricant amb marca. En aquest moment únicament fabricava un 7% per a tercers i «para clientes muy antiguos de la Empresa» (com *Agut S.A.*). A més a més, en aquesta època es va anar marginant qualsevol producció aliena a l'envolupant elèctrica.

La fàbrica inaugurada el 1964 permeté a *HIMEL* augmentar la producció i la gamma. Fins a la seva construcció, el gruix de la fabricació eren les caixes per a *Agut S.A.*, les destinades a *SEGCSA*, les que tenien com a mercat altres instal·ladors i per a *CEMIA*. Encara en els primers anys de la fàbrica nova hi havia forta presència de la producció per a tercers. Ja en aquesta època apareix com a client *CEDAC* (*Construcciones Eléctricas de Alta Calidad*) (la primera facturació fou del 30 de novembre de 1965), empresa que resultaria decisiva en el futur d'*HIMEL*. Començaven a aparèixer armaris de cuina, d'oficina, caixes per a rellotges, xassís de transistors, les estufes per a *Talleres Guerin SA* (iniciades el 1965), entre altres. En la fabricació amb marca pròpia encara eren dominants les pantalles i els plafons de fluorescents.

El 1964, *HIMEL* va sol·licitar la col·laboració d'*ICSA* (*Ingenieros Consultores S.A.*) per tal d'impulsar el departament comercial. El diagnòstic, en un informe de 21 de desembre de 1965, apuntava que el principal problema era una excessiva diversificació en realitzar les vendes sota comanda, fet que impedia l'estandardització. A més, les vendes estaven excessivament concentrades. D'aquesta manera, només tres clients, un 3,5% de la cartera, totalitzaven el 68% de la facturació (vegeu quadre 7). De fet, només un d'ells ja representava el 40%. S'assenyalava aquesta extrema concentració com un obstacle estructural per al futur de l'empresa. De fet, en aquesta època van caure les comandes d'*Agut S.A.*, la qual cosa va evidenciar la fragilitat comercial d'*HIMEL*. Segons el *Proyecto de Reorganización Comercial*, es procedí a centrar la política de l'empresa en un «incremento considerable de los artículos de stock que permita una racional utilización de los equipos» i «la emancipación de la peligrosa dependencia de unos poquísimos clientes». La reorganització comercial dissenyada per *ICSA*, per tant, contribuí decisivament al replantejament de la producció. Des d'aleshores va augmentar l'interès per fabricar sota marca pròpia. En conseqüència, l'empresa catalana va elaborar el seu primer catàleg el 1966.

Quadre 7. Distribució de clients segons la facturació el 1963

Clients	Xifra de facturació	%
3	7.186.000	68
12	1.304.000	12
60-70	2.200.000	20
Total 75-85	10.690.000	100

Font: AHC, Estudi-oferta de col·laboració (21-XII-1964), *ICSA (Ingenieros Consultores S.A.)*

Just en aquella època s'estretiren els vincles comercials amb *CEDAC*. L'empresa de Barcelona distribuïa des del 1952 els productes de *Klöckner Moeller*, una companyia alemanya d'envolupants i material elèctric.⁴⁹ La importació de les envolupants alemanyes sortia excessivament cara i van decidir fabricar-les a Espanya. La seva intenció era fer els models *Klöckner Moeller* a *HIMEL*. Seria un exemple indirecte de com, en opinió de Jordi Catalan, «El vincle europeu esdevingué, per tant, un condicionant extern primordial per explicar el boom industrial de Catalunya, esdevingut durant el període 1954-1975».⁵⁰ Les quantitats demanades per *CEDAC* no justificaven la inversió a realitzar per l'empresa capelladina. Per tal de reduir els costos unitaris es pactà la possibilitat de fabricar sota marca pròpia unes caixes i uns armaris similars als demanats. Les modificacions foren realitzades per l'oficina tècnica d'*HIMEL*. Els resultats foren, primer, els CR (*Cierre Rápido*)⁵¹ i, més tard, els KM (les sigles de *Klöckner Moeller*). A l'acord amb *CEDAC* es fixava que la producció amb marca pròpia es faria en un color diferent (*Klöckner Moeller* utilitzava el verd). Després de diferents proves, es va escollir el color M-24, en què es barrejaven el blau, el verd i el gris. Amb això es pretenia donar un to fosc per tal d'evitar la brutícia.

49. Aquesta empresa fou fundada el 1899 per Franz Klöckner a Colònia i el 1911 s'hi va sumar Hein Moeller. Es va especialitzar en la fabricació de tota mena d'interruptors elèctrics. A la dècada de 1940 es va convertir en *Klöckner Moeller* i va traslladar la seva seu a Bonn. L'entrada al mercat espanyol formava part d'un programa d'expansió comercial internacional. El juny de 1960 s'anunciava que «Klöckner Moeller vuelve al mercado español» a través de C.E.D.A.C., que ofertava «su programa de aparatos fabricados en España» (*La Vanguardia*, 15-VI-1960, p. 29).

50. J. CATALAN, «Reculada i clímax de la industrialització ...», p. 193.

51. És significatiu que *Hispano Mecano Eléctrica S.L.* registrés un «mecanismo de cierre» el 16 de maig del 1966, La sol·licitud de la patent es va presentar el 19 de novembre de 1965, es va concedir el 16 de març de 1966 i es va publicar l'esmentat 16 de maig (OEPM (Patentes), Exp. 319.166).

El nou sistema de producció augmentà les quantitats i especialment la qualitat del producte final. El 28 de gener de 1967 ja s'havien fabricat 2.040 CR, dels quals s'havia venut aproximadament la meitat. L'èxit d'ambdós models fou ràpid. En el cas del CR, bona part de la competència elaborava caixes en peces que l'instal·lador havia de muntar. El CR arribava al seu punt de col·locació i només calia fixar-lo a la paret, estalviant temps i diners. A més, es podia adaptar a les peticions del client. El KM era un sistema constructiu nou de base modular i que es fabricava amb peces senzilles. La seva flexibilitat també li obrí mercat. Al primer número de la revista *Panorama* (juliol del 1969), quedava ben clar: «Los modelos que han abierto brecha han sido la caja CR y el armario KM [...] Todos sabemos el éxito que han conseguido y lo bien que se han introducido, primero en el mercado de Cataluña y luego en el nacional».⁵² Especial comentari mereix el CR que constantment rebia impuls per la fabricació de mides noves, el redisseny de tancaments i la millora en els accessoris. La incorporació contínua de noves possibilitats va fer que el cicle de vida del CR fos extraordinàriament llarg. El 1981, el 19,5% de la facturació procedia de les 134.661 unitats fabricades de CR. Ràpidament s'hi van anar sumant altres productes; d'aquesta manera, el catàleg d'*HIMEL* cap al 1970 estava constituït per les CR, els KM (armaris i pupitres), els BH, els FD, les caixes Himel, les caixes DS i els quadres EP. Començava a ser una gamma àmplia d'envolupants. Fruit de l'èxit comercial, les sèries s'anaven incrementant, i es reduïa el cost unitari i augmentava la rendibilitat de l'empresa.

El dinamisme de l'empresa duia l'Oficina Tècnica al col·lapse en haver de cobrir massa fronts: la naixent producció estàndard i els especials «a mida». Aquest problema s'havia accentuat atès l'objectiu abans esmentat d'ampliar la gamma de productes amb marca pròpia i d'accessoris dels diferents models ja fabricats. La solució vingué amb la creació de l'Oficina de Projectes, destinada en exclusiva al disseny de nous productes. És significatiu que *HIMEL* registrés entre 1965 i 1971 un total de 17 patents. Un altra font d'ampliació de la gamma de productes d'*HIMEL* fou la compra, el 29 de novembre de 1978, de diferents patents pertanyents a *Servicios Eléctricos S.A.*

En temes de pintura, *HIMEL* també avançava cap a l'estandardització. L'empresa catalana va abandonar l'M-24 per passar a utilitzar, al començament de 1980, com a color estàndard el RAL-7.032 gofrat. *HIMEL*, per tal de facilitar les coses, podia utilitzar diferents colors segons la carta RAL (un total de dotze, al marge de l'estàndard *HIMEL*). S'advertia que «No se aplicarán colores distintos a los indicados en esta carta de colores».

52. *Panorama*, núm. 1, juliol 1969, p. 4.

Al marge dels seus models seriat i catalogats, *HIMEL* va mantenir certa dedicació als anomenats treballs especials, dissenys exclusius sota plànol. En aquest context es treballava per a clients tradicionals, tot i que la cartera augmentà i també la varietat i el volum de les comandes. Aquest tipus de client estava més en la línia dels temps d'*HIMEL* com a petit taller que com a la moderna fàbrica en què s'anava convertint. En aquest context s'ha d'entendre que «l'especial» estricte es va anar abandonant en favor del PSP, «producte estàndard personalitzat». Segons l'Acta de la «Reunió de la situació de producte» del 15 de novembre de 1979, s'afirmava que el producte de catàleg representava el 80% de la facturació i un 15% era de catàleg modificat. Pel que fa al «producto especial», es puntualitzava que s'anava reduint el seu pes per acabar afirmant que «queda anulado». Tres mercats importants d'especials foren: la indústria naviliera, la construcció de centrals nuclears i tèrmiques, i el sector de l'automòbil.⁵³ Especialment important fou el segon, derivat del *Plan Energético Nacional* de 1978, ja que va suposar assumir uns exigents estàndards com els «Criteris de Garantia de Qualitat per a Plantes d'Energia Nuclear» de la «U.S. Nuclear – Regulatory Commission». Aquest mercat es veié bruscament interromput amb «l'aturada nuclear» decretada pel primer govern socialista al *Plan Energético Nacional* de 1983.

El 1974, segons una acta de 30 de juny de 1975, s'inicià la producció «envolvente de cajas y armarios en plástico, renglón de grandes posibilidades ya que su desarrollo en este país, es de un estado incipiente». Aquest producte fou la base sobre la qual es va assentar bona part de l'evolució positiva de l'empresa durant els anys més difícils de la crisi de la dècada de 1970. Segons un informe de maig del 1979, la producció d'envolupants plàstics ja suposava un 30% del total facturat. El primer producte de la gamma d'aïllants fou el Sistema-25, unes caixes modulars. La producció estava externalitzada a *IAMP (Industrias Auxiliares de Metales y Plásticos)*, empresa radicada a Olot. La seva contribució a la facturació d'*HIMEL* el 1981 fou del 9,4%. El febrer de 1982 es va començar a fabricar el model que l'havia de substituir (l'S-27). El 1974 s'inicià el projecte PL, basat en l'ús de polièster i originat en un viatge de directius d'*HIMEL* a la fira de Hannover, on van veure el futur d'aquestes envolupants. Per tal de començar la fabricació, s'adquirí el febrer de 1975 una premsa de 800 Tms. La gamma de polièster es va iniciar amb el PL-Minor i el PL de diferents mi-

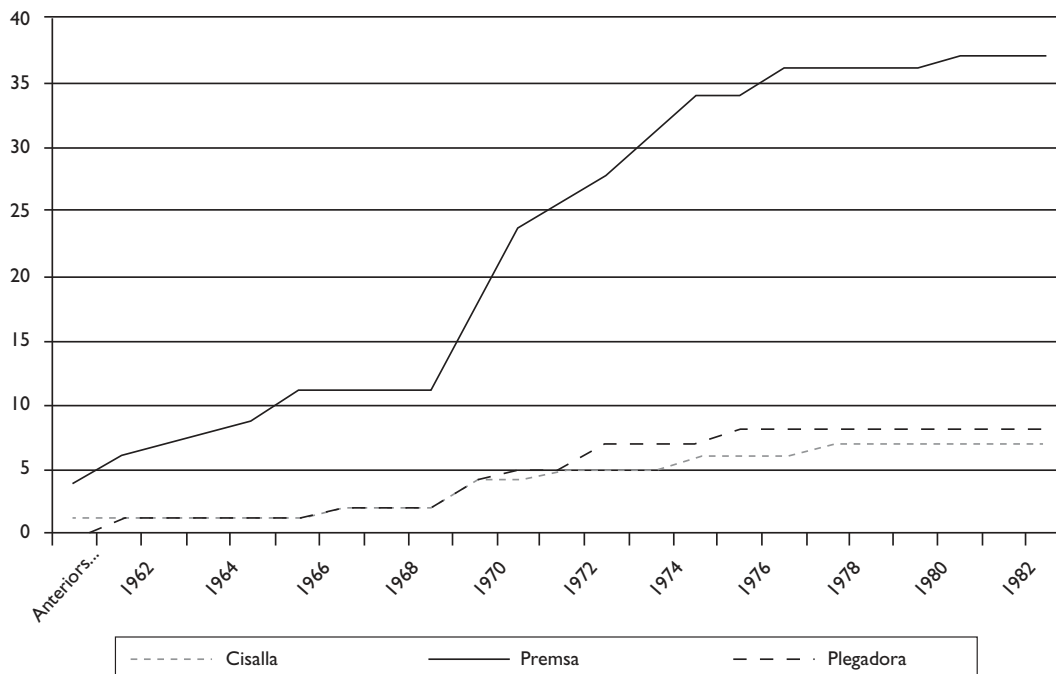
53. La construcció d'algunes modernes fàbriques d'automòbils durant la dècada de 1970 i a començament de la de 1980 va generar importants comandes per a *HIMEL*. El principal client d'aquesta època fou *General Motors*, la fàbrica del qual, a Figueruelas (Saragossa), datava del 1982.

des. El 1981, ambdós suposaven el 9,8% de la facturació. El maig de 1977 es van donar les primeres passes d'una caixa de derivació aïllant (amb PVC), la caixa DP, germana de la metàl·lica D. A l'estiu del 1977 va començar el desenvolupament tècnic de les caixes d'escomesa de polièster CGPH, comercialitzades des del 1979. Ràpidament, la premsa adquirida resultà petita. La solució fou externalitzar part de la producció. Així, al començament de la dècada de 1980, fins a un 90% de les envelopants de polièster no s'elaborava a Capellades. Tot i així, la importància d'aquesta secció creava problemes de compatibilitat amb la resta de la fàbrica, i adquiria ple sentit la cerca d'un espai per créixer en l'apartat d'envelopants aïllants.

EL CANVI TÈCNIC I ORGANITZATIU: LA RACIONALITZACIÓ DE L'ÚS DELS RECURSOS

La tecnologia vigent permetia incrementar la producció a través de tres vies: la multiplicació de les màquines, la millor organització i, mitjançant la maximització de l'ús de la maquinària (posada en marxa del segon i tercer torn). El creixement físic de la fàbrica fa ben palès l'ús de la via «extensiva». La major superfície era expressió de l'augment del nombre de màquines en funcionament: cisalles, plegadores, premses, equips de soldadura, etc. L'anàlisi de la «*Lista de registro maestro de inmovilizado*» de principis de 1992 mostra una gran concentració de compra de màquines entre 1966 i 1974, anys estratègics en el creixement de l'empresa (vegeu gràfic 4). Valgui com a exemple el fet que del total de set cisalles amb què va arribar a comptar *HIMEL*, tres s'instal·laren entre 1969 i 1971. En segon lloc, la millor organització d'aquests recursos va propiciar increments en la productivitat. El canvi crucial fou passar d'una organització de les màquines per funcions (una secció de premses, una altra de cisalles, una altra de plegadores, etc.) a fer-ho en el concepte de línia especialitzada en un determinat tipus de producte. Quan era impossible augmentar el nombre de màquines, a causa de l'esgotament de l'espai disponible, aquestes es podien utilitzar durant més temps; així, com ja s'ha comentat, el 1974 es va introduir el segon torn. El motiu al·legat era «haber aumentado considerablemente el volumen de pedidos». De tota manera, els increments de la producció tenien colls d'ampolla en la soldadura i, especialment, en la pintura. De fet, aquesta havia estat una de les poques seccions a tenir sempre el doble torn (i a introduir-ne un de tercer amb freqüència). Ja les ampliacions de 1968 i de 1970 havien estat determinades en gran part per l'objectiu d'incrementar la capacitat de pintat. El 1973 es va incorporar una nova secció de pintura, adossada a la primera.

Gràfic 4. Evolució de les cisalles, premses i plegadores de la fàbrica de Capellades (1960-1982)



PRODUIR PER VENDRE: LA XARXA COMERCIAL INTERIOR I LA NAIXENT EXPORTACIÓ

La creixent dedicació d'*HIMEL* a produir amb marca pròpia la va fer conscient de la necessitat de crear mecanismes propis de comercialització. La generació de l'estructura comercial fou essencial per aprofundir en l'estandardització i per mantenir la línia de «personalitzats». A l'informe d'*ICSA* de 21 de desembre de 1964 es deia que «no existe acció dirigida de venta». De fet, només hi havia un viatjant a comissió amb acció exclusiva a Barcelona, Terrassa, Sabadell i Manresa. Es diagnosticava que «No vendemos, nos compran». La proposta final era la creació d'un Departament Comercial. El projecte s'acceptà el 15 de maig de 1965. Fou el primer pas per a la reorganització comercial. Aquest naixent servei de venda, després de la marxa de l'agent comercial, va estar format per una xarxa pròpia. Un document de 8 de gener de 1966 fixava la política de vendes. L'acció prioritària era establir canals de distribució preferent amb els majoristes, que havien de canalitzar fins i tot les comandes especials. L'objectiu perseguit era obrir portes a «la confianza, con los verdaderos consumidores de material eléctrico al mayor, que nos llegarán a formar una cartera constante de pedidos». *ICSA*, el 12 de març de 1966, va realitzar un projecte de reorganització co-

mercial. Es feien diferents recomanacions en el sistema de concepció, producció i, lògicament, venda. La primera etapa d'expansió comercial passava per establir delegacions a Madrid, Bilbao, València, i per l'estudi dels casos de Saragossa i Palma. Per motius estratègics es considerava l'obertura d'una delegació-dipòsit a Barcelona, ja que agilitaria el lliurament de les comandes i facilitaria el contacte amb els clients. El 1979, la xarxa comercial posseïa nou seus pròpies,⁵⁴ l'acció de les quals es completava amb l'existència de subdelegacions.⁵⁵ També del departament comercial va néixer la política de màrqueting amb edició de catàlegs, l'assistència a la Fira de Mostres de Barcelona (la primera el 1967), a la de Bilbao, publicació d'anuncis en revistes especialitzades, etc.

El resultat d'aquesta acció comercial fou que *HIMEL* predominés en el mercat espanyol d'envolupants al final de la dècada de 1970. La mateixa empresa calculava el 1979 «una penetración estimada de un 58 % del mercado nacional». Aquest percentatge a Catalunya assolia el 82 %.

La crisi de la dècada dels 1970 va llastar a la baixa la rendibilitat d'*HIMEL*. Justament en aquest marc es va assentar la gènesi de la seva presència en els mercats exteriors. La inscripció d'*HIMEL* com a empresa exportadora fou el 27 d'octubre de 1976. El 1977 es va iniciar l'exportació al mercat europeu, cosa que suposà 14.277.000 de pessetes, que representaven el 2,2% de la facturació. El creixement fou ràpid i el 1978 ja era el 4,7%, el 8,7% el 1979 i el 11,7% el 1981. La resposta fou la formació, el 1979, d'un departament d'exportació. *HIMEL* utilitzà, amb freqüència, les fires internacionals com a targeta de presentació. La presència en la «Hannover Messe», per exemple, va permetre contactar amb distribuïdors i clients directes.

El mercat preferent d'*HIMEL* era l'europeu, amb forta presència a França. El principal client francès era *Merlin Gerin Alpes*,⁵⁶ les compres del qual començaren a créixer al començament de la dècada de 1980. A Alema-

54. Eren la de Catalunya, situada a Barcelona; la de Balears, situada a Palma; la de Llevant, a València; la d'Aragó, a Saragossa; la del Nord, a Bilbao; la Nord-oest, a la Corunya; la Centre, a Madrid; la del Sud, a Sevilla, i la de Canàries, a Las Palmas.

55. Les subdelegacions a començament de la dècada de 1980 eren les d'Oviedo, Eibar (Guipúscoa), Valladolid, Cabezo de Torres (Múrcia) i Màlaga.

56. *Merlin Gerin* fou creada el 1920 per Paul-Louis Merlin i Gaston Gerin, ambdós enginyers, i es va especialitzar en la fabricació de material elèctric. La seva seu social estava a Grenoble. En primera instància fou un referent en la fabricació de diferencials d'alt voltatge, tot i que progressivament va anar intensificant la seva presència en el mig i en el baix voltatge. Des de 1975, Schneider hi va entrar en el capital, fins a adquirir-la en la seva totalitat el 1992.

nya es tenien importants contactes amb *Rittal* que era client de la línia de polièster. A Bèlgica, *HIMEL* va tenir el seu primer distribuïdor a escala internacional: *EMAC*. El 1978 ja hi hagué una diversificació naixent amb presència a Itàlia i Holanda. L'increment dels preus del petroli va tenir una conseqüència positiva per a *HIMEL*: la millora dels nivells de renda dels països de l'Orient Mitjà i els seus projectes d'electrificació. La primera gran comanda d'exportació, datada del començament de 1980, fou la canalitzada per *ENITEC* (*Empresa Nacional de Ingeniería y Tecnología S.A.*) i anava dirigida a *The Electricity Corporation Kingdom of Saudi Arabia* per al seu projecte «Eight towns distribution extension projects». Aquesta comanda consistia en unes caixes de derivació i distribució galvanitzades. El gran salt exportador d'*HIMEL* es va fer amb una comanda de la suïssa *INELCO* de 1981.

HIMEL CREIX FORA DE CAPELLADES: LA FÀBRICA DE MOLINS I EL MAGATZEM DE PALLEJÀ

ESPANYA COMENÇA A SORTIR DE LA CRISI: REFORMES ESTRUCTURALS I ENTRADA A LA CEE

Espanya va haver d'abordar, a partir del començament de la dècada de 1980, una profunda reestructuració de la seva economia. Quan amb prou feines s'estava responent als passius generats per la primera crisi del petroli, va entrar de ple en la segona. El 1982 es trobava en el punt més baix. Molts dels sectors que havien estat el motor del creixement industrial durant la dècada de 1960 havien deixat de ser competitius. Entre ells destacaven la siderúrgia, la construcció naval i la fabricació de grans béns d'equipament. La principal expressió d'aquesta situació fou la reconversió industrial executada pel govern socialista a partir del 1984. Aquest procés de racionalització de l'estructura industrial tingué uns elevats costos socials en forma d'atur. A més, les empreses espanyoles van haver d'acceptar el repte de la incorporació a l'aleshores Comunitat Econòmica Europea a partir de gener de 1986, i s'inicià un desarmament aranzelari que culminaria el 1993.

Pel que fa a l'estructura energètica, la producció d'electricitat, que era el mercat potencial d'*HIMEL*, es va continuar ampliant des dels 114.569.000 de kWh del 1982 fins als 129.150.000 de kWh el 1986. S'havia superat així l'estancament viscut entre el 1980 i 1981, quan la producció es situava al voltant dels 110 milions de kWh.

CAPELLADES PERD CENTRALITAT

A Capellades, les ampliacions de la segona meitat de la dècada de 1970 havien esgotat l'espai disponible per créixer. Qualsevol increment de la producció passava per optimitzar l'espai mitjançant la utilització de tecnologies alternatives a les vigents fins aleshores o a recórrer a altres espais (compra de noves fàbriques o subcontractes). Ambdues opcions foren adoptades per *HIMEL* a la primera meitat de la dècada de 1980. En primer lloc, es produí una substancial reformulació del model tecnològic de la fàbrica capelladina, en la qual es van adoptar línies automatitzades. En segon lloc, encara que anteriorment, en termes cronològics, atès l'èxit de la línia de producte aïllant i el mateix volum de facturació, s'obriren dues línies de creixement: una fàbrica per a envolupants aïllants (a Molins de Rei) i un centre logístic (a Pallejà).

ESTABILITAT SOCIETÀRIA: ELS LÍMITS D'UNA EMPRESA FAMILIAR

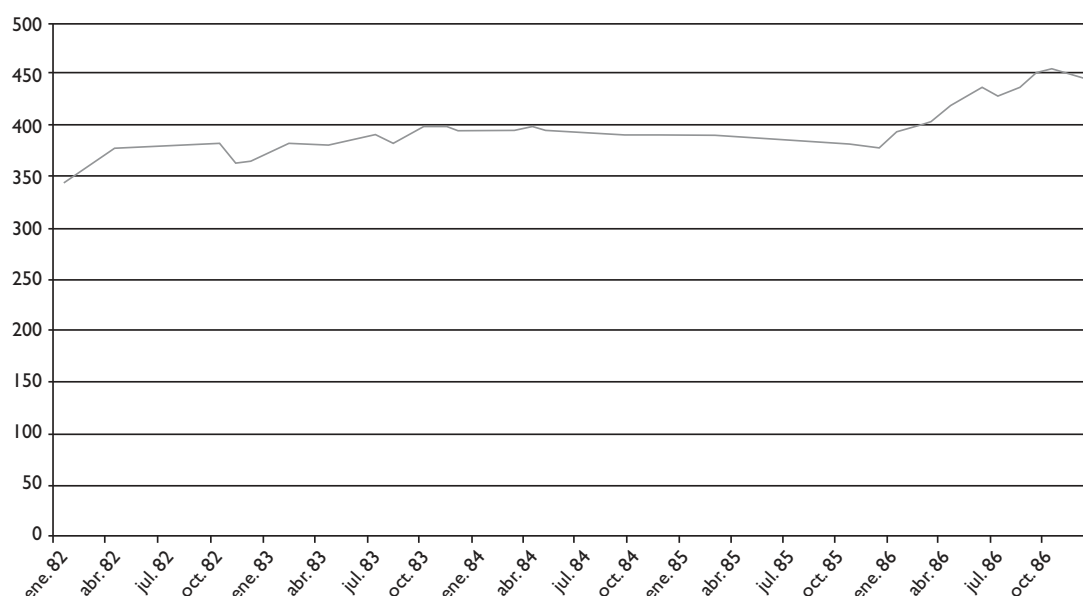
L'estructura societària que va suportar el creixement d'*HIMEL* entre el 1982 i el 1986 fou la mateixa que havia aparegut el 1982 com a resultat de l'ampliació de capital fins a 132 milions de pessetes. Al final de 1986, *HIMEL* continuava essent una societat de base familiar. El camí d'expansió i modernització portava aparellades unes inversions que difícilment podia materialitzar una empresa d'aquest tipus. La conseqüència fou la compra d'*HIMEL* per la companyia francesa *Merlin Gerin*. En aquesta època, el protagonisme de Joan R. Grau era cada cop més gran, especialment des de la jubilació de Josep M. Esplugas com a gerent el juliol del 1983.

ELS RECURSOS HUMANS: NOVES NECESSITATS

L'estructura laboral d'*HIMEL* es va transformar notablement entre 1982 i 1986. Va passar de tenir una plantilla concentrada a Capellades (més el personal de les delegacions) a la seva distribució entre aquest centre, la fàbrica de Molins de Rei, el magatzem de Pallejà i les oficines centrals de Barcelona. D'altra banda, els costos de la mà d'obra s'anaren incrementant i es presentava així un incentiu per afrontar un procés d'automatització de la producció. Des de finals de la dècada de 1970, el cost de la mà d'obra es situava al voltant del 25 % del total de les despeses. Els canvis tecnològics

van fer el procés productiu menys intensiu en treball, tot i que no es traduïren en la reducció de la plantilla. De fet, els recursos humans d'*HIMEL* s'incrementaren des dels 363 actius de 1982 fins als 450 de 1986. Aquestes dades oculten parcialment l'alentiment del nombre d'efectius entre el final de 1983 i finals de 1985 (vegeu gràfic 5). El sostre s'assolí l'octubre del 1983 amb 398, límit que no es superà fins al març del 1986 amb 403. Era el peatge a pagar per la greu crisi que vivia el sector industrial. Fou a partir d'aleshores que s'inicià el procés de creixement fins a assolir els 450 efectius abans esmentats.

Gràfic 5. Nombre total de membres de la plantilla d'*HIMEL* al final de mes (1982-1986)



El creixement d'efectius era aliè a Capellades. La majoria dels nous empleats treballaven a Molins de Rei o al magatzem de Pallejà. La fàbrica molinenca tancà l'exercici de 1982 amb una dotzena d'operaris i obrí el 1983 amb 17 (a l'octubre ja eren 43). El ritme de creixement s'alentí des d'aleshores fins a arribar a assolir els 55 el desembre de 1986. En paral·lel, el magatzem de Pallejà acabà el seu primer any, també el 1986, amb un total de 48 efectius. La plantilla de Capellades aquell any era de 290 operaris (alguns menys que vers la meitat de la dècada de 1970). Un estancament similar respecte al 1982 s'advertí a les oficines de Barcelona i en la xarxa comercial. En termes humans, *HIMEL* havia començat a créixer fora del seu lloc d'origen. La plantilla de Capellades suposava únicament el 64,4% del total (vegeu quadre 8).

Quadre 8. Distribució per centres productius d'*HIMEL* al desembre de 1986

	Obrers	%
Capellades	290	64,4
Molins de Rei	55	12,2
Pallejà	48	10,7
Oficines centrals de Barcelona	27	6,0
Delegacions comercials	30	6,7
Total	450	

AHC: Fulls de resum de personal (Dept. RRHH)

El nou pes d'empleats dedicats a la concepció del producte i a la gestió, que començà a apuntar els darrers anys del període precedent, es va aguditzar fins a 1986. No obstant això, els canvis en termes relatius no són tan destacables per causa de l'augment del total produït per la incorporació de nombrosos efectius en feines a peu de màquina a la fàbrica de Molins i en les instal·lacions logístiques de Pallejà (vegeu quadre 9). El nombre creixent de persones implicades en la gestió administrativa i de producte va suposar la consolidació d'*HIMEL* a Barcelona. A la seu barcelonesa s'anaren concentrant els equips dels departaments d'exportació, la direcció comercial, l'administració (amb un nou servei d'informàtica), la gerència i els serveis de coordinació. En bona lògica, paral·lelament, les oficines de Capellades anaren perdent la seva centralitat.

Quadre 9. Estructura laboral d'*HIMEL* al desembre de 1982 i desembre de 1986

	1982		1986	
		%		%
Capellades (producció)	266	70,9	262*	58,2
Molins de Rei (producció)	12	3,2	55	12,2
Pallejà**			34	10,0
Comercial	54	14,4	42	7,6
Administració	14	3,7	22	4,9
Exportació	3	0,8	8	1,8
Coordinació	3	0,8		
Projectes	11	2,9	14	3,1
Producte			5	1,1
Personal i gerència	12	3,2	8	1,8
TOTAL	375		450	

* Inclou dos actius imputats a fabricació radicats a Barcelona.

** Únicament els imputats en el llistat de fabricació.

Font: AHC, Carpetes mensuals de plantilla (Recursos Humans).

El que no va canviar respecte a etapes anteriors fou el reduït pes de la mà d'obra femenina. La taxa de feminitat va continuar essent relativament baixa (al voltant del 15%) i concentrada en tasques d'administració i en la secció de muntatges lleugers.

HIMEL A CAPELLADES: UNA REVOLUCIÓ TECNOLÒGICA

La fàbrica de Capellades va viure una profunda transformació tecnològica a mitjan dècada de 1980. *HIMEL* no tenia excessius referents per innovar al si del mercat de les envolupants, els va haver de cercar al sector de l'electrodomèstic de línia blanca (que s'havia reformulat al final de la dècada de 1970)⁵⁷ i al de l'automòbil.⁵⁸ De tots dos s'importaren els conceptes i la tecnologia de les línies automatitzades, a més de mà d'obra qualificada. El principal repte tecnològic fou el pas del concepte de línia de màquines al de procés de flux continu. El primer referent d'aquesta nova concepció tecnològica procedí de la incorporació d'una línia automatitzada per a la fabricació dels CR i dels CMS. El nou concepte tecnològic permetia, a més, una millora contínua gràcies al caràcter modular de la línia, fet que possibilitava la substitució d'alguna de les parts o la suma d'altres seccions.

A mitjan dècada de 1980, l'èxit comercial d'*HIMEL* era clar, mentre que el marc es caracteritzava per la crisi econòmica que vivia Espanya. La resposta fou l'adopció d'un model tecnològic que permetés elevar el seu

57. El grup navarrès Orbaiceta, per exemple, va automatitzar algunes de les seves fàbriques a partir d'una injecció de capital el 1978. A *Corcho* havien aconseguit doblar la producció en únicament quatre anys «al automatizar las instalaciones de chapa y decapado, los procesos de transporte y las cadenas de montaje». També van participar d'aquests canvis dues altres fàbriques del grup Orbaiceta, la *Super Ser* i *IHSA*, on es van automatitzar les instal·lacions de xapa i pintura (Joseba de la Torre: «Auge, quiebra y reconversión de la industria de Electrodomésticos en España a la luz del Grupo Orbaiceta, c. 1950-1990», *Investigaciones de Historia Económica - Economic History Research*, 13 (2017), p. 32).
58. Michel Freyssenet ofereix un bon marc conceptual de l'automatització quan comenta aquest procés a diferents fàbriques de Renault. Acaba afirmant que «En el caso que nos ocupa, se trata de líneas con alimentación y descarga automáticas, que comprenden, por un lado, máquinas de fabricación y montaje comandadas por un autómata programable y, por otro lado, robots de soldadura, dotadas, todas, de aparatos de control dimensional y de un “sistema de ayuda a la fabricación” o de televigilancia, aunque no se ha podido, por razones técnicas o financieras, automatizar en ellas todas las operaciones ligadas a su ritmo, en particular, los controles de superficie, los remiendos de puntos de soldadura y algunos retoques», M. FREYSSENET: *Trabajo, Automatización y Modelos Productivos*, Lumen Humanitas, Buenos Aires, Mexico, 2002, p. 26.

sostre productiu i la reducció del cost unitari. La idea de concebre una línia automatitzada de fabricació s'inicià el 1984 amb contactes temptatius per estudiar possibles proveïdors. Finalment, una empresa guipuscoana es va fer amb la comanda. Un comercial d'*Arrasate Sociedad Cooperativa* de Mondragón (Guipúscoa), que comercialitzava els seus productes amb la marca TACI (*Talleres Arrasate Cooperativa Industrial*), va visitar la fàbrica de Capellades. *HIMEL* tenia una premsa del taller guipuscoà, adquirida el juliol de 1976, que es dedicava a la fabricació del CRS. *HIMEL* li va donar a conèixer el seu interès per dotar-se d'una línia automatitzada. L'empresa basca tenia un *know-how* acumulat en la concepció de línies per a electrodomèstics, ja que formava part del grup cooperatiu *Ularco* (des del 1986 *Grup Fagor*) en què s'englobava la cooperativa *Fagor*.⁵⁹ *Arrasate*, en la seva documentació, s'anunciava com a especialitzada en «maquinaria y utillaje para la transformación de chapa y fleje. Procesos completos». El comercial d'*Arrasate* va fer palesa la creixent especialització de la seva empresa en la concepció i fabricació de línies automatitzades de tall i processat de xapa. Entre els seus clients, preferentment compradors de premses, cal esmentar empreses automobilístiques (*FASA-RENAULT*, *General Motors Componentes SA*, *General Motors S.A.*, *Mercedes-Benz España S.A.*) i de manipulació de xapa (*Acerinox S.A.*, *Gonvarri Industrial S.A.*, etc). La comanda d'*HIMEL* tenia data de 27 de juliol de 1984. Directius de l'empresa catalana visitaren Mondragón a l'octubre per tal de concretar algunes qüestions. Com a resultat de tot això, el 7 de gener del 1985 es signà el contracte per servir «una instal·lació automàtica para la fabricación de armarios eléctricos» per a posar-la en marxa abans del 30 de juny del 1985. La inversió prevista inicialment fou de 57 milions de pessetes en les seves dues fases (conformació d'armaris i soldadura), malgrat que al final l'import fou pràcticament el doble. *HIMEL* disposà d'un crèdit del *Banco de Santander*.

59. *Arrasate* havia començat a elaborar aquest tipus de línies transfer per a electrodomèstics el 1961. L'empresa havia nascut el 14 de juny de 1957. *TACI* seria l'actual *Fagor Arrasate*, nom adoptat el 1989. L'empresa guipuscoana havia adquirit el *know-how* per realitzar aquestes línies de tall a través de contractes signats amb diferents empreses italianes (*Olma* el 1961, especialista en màquines perfiladores que des del començament de la dècada de 1970 havia entrat en la producció de línies per a la fabricació d'electrodomèstics, panells per a frigorífics, etc.; *Ilma* el 1963), alemanyes (*Gräbener* el 1963, especialitzada en la fabricació de premses, especialment automatitzades). Aquest procés de transferència tecnològica va culminar amb un contracte de compra de tecnologia amb la italiana *F.I.M.I.*, especialitzada en línies de tall, signat el 1968 (Carmelo Urdangarin Altuna: *FAGOR ARRASATE*. *Auñamendi Entziklopedia* [on line], 2018. [Consultat: 7 de novembre de 2018]. Enllaç: <http://aunamendi.eusko-ikaskuntza.eus/eu/fagor-arrasate/ar-77349>).

L'empresa nascuda a Capellades introduí algunes modificacions en el projecte al març i a l'abril del 1985 (canvi de sentit de la línia, introducció de nous models i qüestions relacionades amb la soldadura). Això va suposar un increment del preu i un retard en el lliurament. Finalment, la comanda arribaria en diferents enviaments des del final de setembre al final d'octubre. Segons les paraules de Joan Ramon Grau, Director General d'*HIMEL*, publicades a l'*Informe Guerin* del 15 de novembre del 1985, la nova maquinària «nos permite doblar nuestra capacidad de producción».⁶⁰ Un cop superats els problemes de posada a punt, el funcionament de la línia va ser satisfactori. Únicament hi va haver problemes a la secció de soldadura, que es va redefinir al desembre de 1986, també per *Arrasate*. La direcció d'*HIMEL* estava tan convençuda del caràcter estratègic de la inversió realitzada que el 22 de desembre del 1986 ja havia signat amb l'empresa basca un nou contracte per a una altra línia.

La posada en marxa de la línia suposà un gran canvi en el proveïment de xapa. A partir d'aleshores, la matèria primera utilitzada en línia arribava en bobines amb l'amplada desitjada. El clima innovador es va donar també a les seccions de soldadura i pintura. Relatiu a la soldadura, entre 1982 i 1985, s'adquiriren nous equips automàtics. De tota manera, no es superà el coll d'ampolla que representava la soldadura fins al 1987. A la secció de pintura, es va produir un primer fracàs, que va acabar amb el desmuntatge dels robots el 1983. El 1985 s'incorporà un nou equip de pintura en pols.

L'adquisició d'una tecnologia aliena als coneixements del personal d'*HIMEL* va suscitar de nou el problema de la formació. A partir d'aleshores es necessitarien coneixements en automatismes, robòtica i programació. Paral·lelament, es contractà, previ procés de selecció, un especialista procedent del sector de l'automòbil, de *General Motors* en concret on estava a càrrec del manteniment dels robots de soldadura. Els primers robots a *HIMEL* començaren a funcionar justament per a complir aquestes funcions a partir del 1987; va ser un Hitachi posat a punt per l'empresa basca *Aurki* (actual *Fagor Automation*), també part del món cooperatiu de Mondragón.

La introducció de les línies d'Arrasate no va suposar la fi de la tecnologia utilitzada fins aleshores. De fet, durant un temps, van conviure ambdós tipus de tecnologia. Es va generar, per tant, un model de dualisme tecnològic. El primer, el tradicional, va quedar centrat en les envoltants de talla més gran, en determinades comandes especials i en el CRVM (CR «Vell Modificat»). Mentrestant, els productes de format petit i mitjà anaven

60. *Informe Guerin* era una publicació interna del grup Guerin, dedicat a la distribució de material elèctric.

passant a ser fabricats en la línia. Paral·lelament, s'estudiaven alternatives per donar un salt tecnològic similar per a les envolupants de més gran format. Aquests canvis començarien a consolidar-se a partir de 1987.

LA FÀBRICA DE MOLINS DE REI: UN NOU ESPAI DE CREIXEMENT

HIMEL projectava consolidar i créixer en la fabricació d'envolupants de polièster. La primera intenció fou adquirir alguna fàbrica de premsat de l'SMC (*Sheet Moulding Compound* o Compost termostable de modelatge en làmina) o construir una fàbrica a Capellades o immediacions. Cap de les dues possibilitats va arribar a tenir un resultat concret. Però la crisi industrial que vivia Espanya permetia l'adquisició de fàbriques tancades. En va trobar una a Molins de Rei que havia estat construïda per l'empresa italiana *Costruzioni Meccaniche Luigi Bandera SpA*, a la segona meitat de la dècada de 1960. Després de problemes per part de *Bandera*, va passar a ser gestionada per *COVEMA, Commissionaria Vendita Macchine SRL*, que va donar pas a la *Sociedad Anónima Española de Maquinaria para Plástico* o *SAEMAPLAST* (filial de l'abans esmentada *COVEMA*, també italiana). Aquesta empresa, com les seves predecessores, es dedicava a maquinària de fabricació de plàstics per extrusió. *SAEMAPLAST* comptava en el moment del seu tancament amb 160 treballadors. L'empresa va presentar suspensió de pagaments el 15 de novembre del 1977, fet que agreujà la profunda crisi que vivia el sector secundari en la població del Baix Llobregat. El nivell d'atur a Molins de Rei el 1983 era del 27,5% (enfrent del 17,7% de mitjana a Espanya). L'arribada d'*HIMEL* fou una glopada d'oxigen per al seu mercat laboral.⁶¹

La fàbrica de Molins es trobava inserida en la diversificada estructura industrial del cinturó metropolità de Barcelona i era propera a importants vies de comunicació. El pacte privat de compra es signà el 10 de febrer de 1982. Amb el pagament de 3.615.000 de pessetes, *HIMEL* adquirí el domini de les finques venudes, malgrat que l'import total de l'operació era de 45 milions. La compra oficial no es va tancar fins al següent 2 de juny, quan es van pagar 20 milions de pessetes (la resta, en vuit terminis trimestrals de 2.500.000 pessetes). El pacte privat abans esmentat explica que, ja amb anterioritat a la compra oficial, *HIMEL* estigués treballant per dotar de maquinària i personal la nova fàbrica. El 10 de març del 1982 es va firmar un con-

61. M. SELLÉS COMELLAS, «La crisi industrial (1975-1983)», *L'Espai. Revista de Recerca i divulgació*, núm. 2. abril de 1999, Molins de Rei, p. 26-35.

tracte amb l'empresa basca *Ona-Pres SCI*, part de l'entorn cooperatiu de *Fagor*, que establia l'entrega de cinc premses a mitjan juliol de 1982.

Els venedors foren la companyia suïssa *Inter.-Refinanz Holding AG* (propietària del 79,95%) i Joan M. Blanco Jordi (propietari del 20,05% restant). La societat suïssa esmentada havia adquirit les dues finques contigües, en la proporció assenyalada el 21 de novembre del 1980. La compra comprenia un solar de 7.554,87 m² (la nau ocupava 4.209,12 m²), junt amb un pis per elevació de 256 m² i un altre de 160 m², una estació transformadora de 57,18m² i un altre solar proper de 1.000 m². El valor total de la inversió prevista era de 137.264.750 pessetes (vegeu quadre 10). Immediatament després de la compra es traçà un «Pla de Base» per fer-la operativa. L'expedient de sol·licitud de posada en marxa es registrà a l'ajuntament de Molins de Rei el 26 d'agost del 1982. Segons la memòria que l'acompanyava es preveia una producció anual de 35.000 armaris de polièster i 50.000 caixes elèctriques. Un expedient de març de 1982 era més precís: es calculava una fabricació de 26.500 armaris PL-Minor i 8.700 PL.⁶² La plantilla prevista era de 27 persones (20 operaris, 1 directiu, 2 administratius i 3 en el taller de manteniment).

Quadre 10. Resum global de la inversió a la fàbrica de Molins de Rei segons memòria de Març de 1982 (en pessetes)

Concepte	Import	%
Maquinària premsat	35.925.000	26,2
Elements de transport	4.823.000	3,5
Elements accessoris	1.915.000	1,4
Altres màquines	700.000	0,5
Taller de manteniment	3.167.672	2,3
Motlles i utillatge	27.256.750	19,9
Instal·lacions	15.477.328	11,3
Edificis i terrenys	45.000.000	32,8
Obra Civil	3.000.000	2,2
TOTAL	137.264.750	

Font: AHMR, «Plan de Base para la puesta en marcha de la Planta de Molins de Rei».

A 31 de desembre de 1982 la plantilla de la fàbrica de Molins era d'una dotzena de persones (4 fixos i 8 eventuais). Aquest grup inicial va

62. AHC, Expedient préstec *Banco de Crédito Industrial*.

contribuir a la posada a punt dels espais i a la instal·lació de les premses dels tallers d'*Ona-Pres*. Al setembre de 1983 ja eren 35.

En el projecte presentat per a la sol·licitud municipal de posada en marxa es preveia una dotació inicial de vuit premses (tres de 200 Tms., dues de 300 Tms., dues de 800 Tms. i una de 150 Tms.) Les primeres instal·lades foren dues petites adquirides el març de 1982 en el mercat de segona mà (una de 150 i una altra de 200 Tms). Al començament de juliol havien d'estar enllestits els treballs preparatoris i les fosses per a les noves premses. El muntatge estava previst per al setembre. La restauració i modernització de l'antiga premsa de Capellades la realitzà *Ona-Pres SCI* i havia d'estar operativa a mitjan gener de 1983. Poc després, segons un contracte del 10 de juny de 1983, s'hi hagué d'incorporar una nova premsa *Ona-Pres* de 800 Tms. Després de diferents adquisicions, el desembre de 1986 ja eren onze les premses en actiu amb una potència de 5.550 Tms. El creixement de la producció no passava únicament per multiplicar el nombre de premses, ja que aquestes, ben aviat, van funcionar a tres torns (el segon es va instaurar només un parell de mesos després de la inauguració de la fàbrica).

Un important repte en un mercat en contínua expansió com el de les envolupants de polièster procedia de la reducció de costos a través de la matèria primera. *HIMEL*, en col·laboració amb *BASF*, proveïdor de la resina de polièster, desenvolupà una formulació pròpia entre 1983 i 1985. Després de negociacions, s'establí un acord per a la fabricació de l'SMC (*Sheet Moulding Compound*) amb *Vitroplast* de Granollers (més tard *DSM* i *Menzolit*). El resultat de les noves formulacions fou una caiguda dels costos propera al 30%. A això va contribuir decisivament una polimerització més ràpida (passà d'1,30/2 minuts a estar al voltant d'1 minut).

La gamma de productes plàstics d'*HIMEL* també creixia. En aquest àmbit s'arribà, fins i tot, a plantejar la possibilitat d'adquirir una fàbrica, tot i que l'existència d'un gran nombre de proveïdors mantenia els preus a uns nivells interessants.

LA CREIXENT IMPORTÀNCIA DE LA LOGÍSTICA: EL MAGATZEM DE PALLEJÀ

En el sector d'envolupants elèctriques havia anat adquirint importància l'emmagatzematge i la resposta ràpida a la demanda. Això passava per la proximitat als grans nuclis de consum i per la necessitat d'una gran superfície. A Capellades, el magatzem de producte acabat estava saturat. *HIMEL* necessitava créixer en capacitat d'emmagatzematge. Amb aquest objectiu s'havien analitzat diferents opcions a l'àrea metropolitana. L'oportunitat va

arribar el 1985 i es va materialitzar en els antics magatzems de *Galerías Preciados* de Pallejà (*RUMASA* era la propietària d'aquesta cadena de grans magatzems i havia estat intervinguda per l'Estat el 1983). El magatzem obria portes a la N-II, estava a prop d'un estratègic nus viari i de la fàbrica de Molins de Rei.

El 26 de març de 1985 es va signar un pacte particular, on es recollien les condicions de la compra. La finca s'adquirí a la *Caja Rural Provincial de Barcelona, Sociedad Cooperativa de Crédito* (fusionada el 1988 amb *La Caixa* de Barcelona), que n'era propietària per la compra efectuada el 6 de febrer de 1979. El registre notarial de la compra es va produir el 30 d'abril de 1985. La finca constava d'un edifici de 7.604 m² de superfície (que amb dues plantes totalitzava 15.200 m²) junt amb un altre edifici semisoterrani amb 550 m². La superfície total de la finca era de 12.678,58 m². El preu oficial d'adquisició fou de 86 milions de pessetes. A partir del 2 de gener de 1986 els magatzems centrals d'*HIMEL* estarien localitzats en els nous espais, que a més van acollir altres serveis (departament de vendes i la Delegació de Catalunya).

LA GAMMA DE PRODUCTES S'AMPLIA

Joan Ramon Grau, director general d'*HIMEL*, afirmava a l'*Informe Guerin*, el 15 de novembre de 1985, que un tret diferencial d'*HIMEL* enfront de la competència era «nuestra extensa gama de productos [que] nos permite presentar la más amplia oferta de Europa».

Els productes amb què *HIMEL* va materialitzar la seva conquesta del mercat començaven a mostrar signes d'esgotament al començament de la dècada de 1980. La creixent modernització de l'economia espanyola exigia nous tipus d'envolupants. El millor exemple d'això era l'històric CR, al qual se li anaren ampliant les prestacions i la gamma per evitar la seva obsolescència. El principal resultat del muntatge de la primera línia automatitzada fou la seva reformulació, que es va començar a fabricar amb cintura per abandonar la seva tradicional forma en U amb dos laterals. La conseqüència fou una reducció del cost que oscil·lava entre el 5% i el 8%. A aquest avantatge s'afegien la major capacitat de producció, l'augment de la qualitat i la disminució de necessitat d'emmagatzematge de components. Paral·lelament, es mantenia en catàleg el CRS que es dirigia a segments superiors de mercat. Al mateix temps, es continuà fabricant el CR tradicional amb la mateixa tecnologia utilitzada fins aleshores (era el CRVM, CR «Vell Modificat»). El CMS també comptava amb una àmplia gamma de models.

Aquest armari, també com a resultat de la seva producció en la nova línia Arrasate, visqué un canvi equiparable al del CR.

En el moment en què *HIMEL* va entrar a formar part del grup *MG* estava molt avançat el projecte d'estudi i desenvolupament dels armaris CRSX fabricats en acer inoxidable. A mitjans dècada de 1980, *HIMEL* intentava concebre i/o adaptar les seves envolupants a una gamma superior d'usos. L'empresa catalana estudiava «crear unas cajas mixtas electricidad-electrónica» i altres productes, tot i que la seva fabricació es va iniciar després de l'entrada d'*HIMEL* a *Merlin Gerin*. A més del models estandarditzats, l'oficina tècnica d'especials continuava adequant al catàleg vigent les peticions dels clients.

També la gamma d'envolupants aïllants d'*HIMEL* es va rejuvenir. Pel que fa al PL, no hi hagué canvis excessius. El PL-Minor (PLM), desenvolupat el 1978, necessitava una profunda reformulació tècnica, treballs que donaren fruit ja començat el 1983. La seva gamma s'anà ampliant. En les caixes generals de protecció, amb ús preferent per als serveis de connexions, la presència al mercat de CGPH era creixent. En la gamma de polièster fou decisiva la concepció del Polinorm que l'Oficina de Projectes començà el març de 1983. El seu disseny estava pensat per a comptadors «tanto eléctricos como de agua y gas». Paral·lelament, altres models anaven ampliant la gamma. En les envolupants plàstiques continuaven convivint els Sistemes 25 i 27, tot i que aquest últim, introduït el febrer de 1982, estava destinat a substituir el primer.

Els accessoris van adquirir protagonisme, ja que podien adaptar els productes a nous requeriments normatius, augmentar o complementar les seves prestacions i donar-los un elevat nivell de personalització. Entre el 1982 i el 1986, s'hi incorporaren diferents accessoris: equips de gestió tèrmica, portes interiors, nous tancaments, etc. Possiblement, la major novetat foren els elements de gestió tèrmica. Amb ells, es responia a les necessitats derivades de la miniaturització dels components, la generalització de l'electrònica i l'aparició de productes basats en l'electrònica de potència.

EXPANSIÓ EN EL MERCAT ESPANYOL I EN L'INTERNACIONAL

La maduresa comercial d'*HIMEL* es va confirmar en aquesta etapa, tot superant la crisi fins a aconseguir que les seves vendes en el mercat interior es multipliquessin per dos entre el 1982 i el 1986 i passar així de 1.326 milions de pessetes a 2.697 milions, malgrat una competència en ascens. La

cartera de clients es va diversificar. El gruix de la facturació el concentraven, d'acord amb les línies estratègiques prèviament traçades, els distribuïdors de material elèctric. El 1986, la llista de compradors nacionals estava composta per 264 empreses (sense incloure Canàries). El major client suposava únicament el 6,5 % de les vendes. A escala regional dominava Catalunya, que concentrava el 36,6 % del total, especialment a la província de Barcelona (amb pràcticament el 32 %). En segon lloc, s'hi trobaven Madrid amb el 16,5 % i el País Basc amb el 12 %.

A mitjan dècada de 1980, el percentatge exportat sobre el total facturat ja era destacable (entre el 25 % i el 30 %). Les vendes a l'exterior representaren un alleujament de l'estancat mercat domèstic durant el 1984 i el 1985. L'intens canvi tècnic afegit al cost relatiu de la mà d'obra feia que els productes d'*HIMEL* fossin competitius en els mercats internacionals. En aquesta etapa va diversificar els seus mercats. El predomini absolut d'Europa va deixar pas a una major presència d'altres continents. Europa, el 1983, suposava el 91,8 % de les vendes a l'exterior, mentre que al 1986 era del 78 % (vegeu quadre 11). Les exportacions europees es concentraven en els països comunitaris, tot i que també en aquest àmbit es produí una marcada diversificació. El principal mercat era el francès, malgrat que va anar perdent pes. El 1983 suposava el 24,5 % del total exportat i el 1986 era destí únicament del 12,1 %. En aquesta època es consolidaren les relacions comercials amb *Merlin Gerin*, que va arribar a ser el principal client exterior. Justament, aquesta condició va fer que quan *MG* va adquirir *Sarel* el 1984, competidor d'*HIMEL* fundat el 1956, s'iniciessin relacions amb *Telemecanique*⁶³ i es concretés una primera comanda al final de 1985. Aquests contactes tenien com a objectiu no perdre presència a França davant la possibilitat que *MG* concentrés les comandes a *Sarel*. El mercat europeu més dinàmic fou l'italià, que passà del 12,3 % el 1983 fins al 15,2 % el 1986 i que va superar així el mercat francès. Igualment d'actiu fou el britànic, que va augmentar en els mateixos anys del 8,7 % al 12 %. Alemanya es va moure durant tota l'etapa entre el 10 % i el 12 %. Bèlgica es situava al voltant del 6 %. La penetració en els països escandinaus era més difícil i s'havia aconseguit únicament certa expansió a Dinamarca. Altre mercat important, en aquest cas extracomunitari, era el suís.

63. *Telemecanique* va ser creada el 1924 per un grup d'enginyers en comprar una empresa de material elèctric existent a Nanterre. L'empresa progressivament es va anar especialitzant en sistemes de control industrial i automatització. El 1988 també fou adquirida per Schneider.

Quadre 11. Pes relatiu de diferents àrees geogràfiques el 1983 i 1986 (en %)

	1983	1986
Europa	91,8	78,0
Orient Mitjà	3,3	7,9
Àfrica	1,0	0,1
Àsia	0,2	2,4
Oceania	2,6	7,5
Amèrica	1,0	4,1

Font: AHMR, Arxivador exportació (1985-1992)

En relació a mercats no europeus, a l'Orient Mitjà s'assentaren unes bases sòlides, tot essent objecte de detallades visites comercials entre el 1985 i el 1986. El dinamisme exportador es va materialitzar tant a Israel com als països àrabs. Israel representava entre el 1983 i el 1986 entre el 2% i el 3%. Així mateix, es consolidaren posicions als Emirats Àrabs, Jordània i Kuwait. Com a contrast s'havia estancat la presència a l'Aràbia Saudita. A mitjan dècada de 1980 es va iniciar la penetració a l'Extrem Orient, principalment a través de Singapur i Hong Kong. Singapur el 1986 representava l'1,4% de les exportacions. També hi havia una certa presència a Austràlia i Nova Zelanda. El primer dels casos arribà a suposar el 1986 el 4,7% del total exportat. També es va intentar penetrar, encara que modestament, en els mercats americans. A Amèrica Llatina la presència estava limitada a Xile. Pel que fa als Estats Units, s'hi estava present des del 1985, bàsicament amb productes de polièster. La presència en els mercats africans fou merament simbòlica.

LA COMPRA PER PART DE MERLIN GERIN: HIMEL PART D'UNA MULTINACIONAL

A mitjan dècada de 1980, *HIMEL* era una empresa líder a escala espanyola i internacional. Els nous escenaris comercials, tecnològics i empresarials exigien un nivell d'inversió difícil d'assolir per a una empresa amb la seva estructura i propietat. Era, per tant, com tanta petita i mitjana empresa catalana de l'època, un projecte de gran potencial i obert a l'entrada de capital forà. A això s'havia de sumar la propera incorporació d'Espanya al Mercat Comú i comptar amb uns costos laborals més reduïts que els comunitaris. En aquest context, Espanya va viure durant tota la dècada de 1980

un extraordinari dinamisme pel que fa a les inversions estrangeres, especialment accelerat a partir de 1986.⁶⁴ Un dels principals inversors fou França, país que comptava amb una llarga tradició en aquest sentit.⁶⁵ L'empresa nascuda a Capellades és un bon exemple d'aquesta tendència.

Com ja s'ha comentat, els contactes comercials i personals entre *HIMEL* i *Merlin Gerin* eren fluids. L'empresa de Grenoble havia arribat a ser, fins i tot, el principal client exterior d'*HIMEL*. Segons sembla, no fou l'única multinacional que mostrà interès per l'empresa catalana. Com ja s'ha dit, estava relativament sanejada i, el que és més important, comptava amb una presència hegemònica en un mercat en expansió com l'espanyol. Les reunions mantingudes el juny de 1986 semblen indicar que ja s'estava preparant la compra. *Merlin Gerin* va articular una xarxa internacional de certa consideració, procés que va reeixir en la dècada de 1980. *HIMEL*, per tant, encaixava en els plans d'expansió de la companyia francesa. La seva presència a Espanya estava limitada a *Merlin Gerin Gardy S.A.* (abans de 1985 era *Sociedad Española Gardy S.A.*). Tristan de la Broise i Félix Torres afirmen al seu llibre *Schneider l'histoire en force* que «Dans les années quatre-vingt, Merlin Gerin connaît une expansion étonnante, que s'explique par le développement de l'électronique dans son appareillage et par la mondialisation de ses marchés, fruit d'incessants investissements».⁶⁶ *Merlin Gerin* el 1987 era un grup que tenia filials a Itàlia, al Regne Unit, unes quantes a França, i seus comercials en diferents països. Totalitzava una plantilla de 19.210 persones, unes xifres consolidades de negoci de 9,8 miliards de francs i un resultat de 323 milions de francs. La participació majoritària a *MG* era la de *Schneider*, que superava el llindar del 50%, tot i que això no suposava que hagués pres el control sobre l'empresa de Grenoble.

La compra d'*HIMEL* es va realitzar a través d'una societat interposada de nacionalitat britànica: *ABBEYBROOK Ltd.*, una de les «sociétés consolidées» del Grup *Merlin Gerin*. El mecanisme utilitzat per canalitzar l'entrada del capital forà fou una ampliació de capital acordada el 19 de novembre de 1986 i que ascendia fins als 220 milions de pessetes. El president va comunicar que l'accionista *ABBEYBROOK Ltd* estava disposat a subscriure la totalitat de les accions. En la mateixa junta d'accionistes del 19 de no-

64. E. ORTEGA, *La inversión extranjera directa en España (1986-1990)*, Estudios Económicos (17), Banco de España, Madrid, 1992, p. 59.

65. E. M. SÁNCHEZ, M. PRAT, «Jouer la carte catalane? Un estudio de la presencia económica francesa en Cataluña, 1939-1975», *Revista de Historia Industrial*, núm. 70. Año XXVI. 2017, p. 145-185.

66. T. DE LA BROISE, F. TORRES, *Schneider l'histoire en force*, Jean-Pierre de Monza, Paris, 1996.

vembre van dimitir com a administradors solidaris Joan Ramon Grau i Josep M. Esplugas. El nou Consell d'Administració quedà constituït per Joan Ramon Grau Alemany (president), Joan Ribalta Aguilera (secretari) i Peter Mark Hurni (vocal), aquest últim de nacionalitat suïssa. Joan Ribalta era soci fundador de *Bufete Ribalta-Martí de Veses (Ribalta Abogados*, més tard) creat el 1975 i que representava els interessos de *Merlin Gerin* a Espanya. En un informe de 28 de maig de 1987, *Abbeybrook Ltd* apareix com a propietari del 90% de les accions. Joan Ramon Grau Alemany, mentrestant, mantenia un paquet accionarial del 10%.

HIMEL havia deixat de ser una empresa familiar per entrar a formar d'un grup multinacional. Des del moment de la seva incorporació a *MG* se la va incloure a la divisió *SIE (Systèmes d'Installation et Equipements)*. A *SIE* també s'hi trobaven *Merlin Gerin Alpes* i *SAREL*. La marca *HIMEL* es va mantenir fins a 2009, any en què va desaparèixer en el procés de migració de marques abordat per *Schneider Electric* en la qual s'havia acabat integrant *Merlin Gerin* el 1992.

CONCLUSIONS: LA DINÀMICA DEL DISTRICTE, EMPRESA FAMILIAR I INVERSIÓ ESTRANGERA

HIMEL prova la importància del districte industrial marshallià en els processos de diversificació. El coneixement tecnològic i l'experiència empresarial en altres sectors fou la base per al desenvolupament d'aquesta iniciativa empresarial, inicialment nascuda per a la fabricació de receptors de ràdio. Seria, per tant, un bon paradigma de la importància de les relacions interindustrials, més enllà de les merament intraindustrials. Els diferents districtes industrials s'alimentaven, i alimenten, els uns als altres. La retroalimentació es produeix des de l'origen i durant tot el procés de creixement. Al mateix temps, aquest cas il·lustra la importància de comptar amb una demanda de proximitat dinàmica per assolir elevats nivells d'industrialització. *HIMEL* va créixer durant la seva etapa de gestació a partir d'un mercat «local» molt dinàmic. Els grans clients es trobaven situats a localitats com Sabadell, Terrassa i Barcelona. El mateix teixit industrial alimentava empreses metal·lúrgiques o de material elèctric com *HIMEL*. En aquest cas, la va habilitar per conquerir el mercat nacional.

HIMEL exemplifica, al mateix temps, la problemàtica de l'empresa familiar, en determinats contextos, per continuar amb idèntica estructura. Per a aquest tipus d'empresa, la creixent obertura de l'economia espanyola i la seva entrada al Mercat Comú va ser al mateix temps una oportunitat i un

repte. No totes elles estaven en disposició de respondre de la mateixa manera i continuar essent competitives en uns mercats globalitzats. Els nivells d'inversió eren cada cop més creixents. La nova situació, derivada de l'abans esmentada entrada al Mercat Comú, va fer que moltes empreses espanyoles i catalanes fossin atractives per a la inversió estrangera. *HIMEL*, com altres, va trobar la seva sortida en la venda a un grup empresarial internacional que va proporcionar aixopluc tecnològic, comercial i logístic. Això no vol dir que la venda fos l'única sortida. Un exemple d'èxit d'aquest procés procedeix de l'empresa paperera també nascuda a Capellades *Miquel y Costas & Miquel*, que després de refusar entrar en diferents operacions d'aquesta mena és en l'actualitat líder mundial en els seus segments de mercat. Jordi Mercader, president d'aquest grup paperer, va afirmar en aquella època i referint-se a la societat i l'economia catalana: «En los últimos tiempos teníamos dos posibilidades: hacer dinero o hacer grandes empresas. Hemos optado por la primera».⁶⁷

ARXIOUS CONSULTATS

AHC, Arxiu d'Himel de Capellades

AHMR, Arxiu d'Himel de Molins de Rei

AMC, Arxiu Municipal de Capellades

OEPM, Oficina Española de Patentes y Marcas

67. *La Vanguardia*, 24-V-1992, p. 83.